

OPINNÄYTETYÖ  
YAMK  
HENNA PULKKINEN 2013

# **METASYNTEESI HAJAUTETTUIJEN TIIMIEN JOHTAMISESTA JA NIIDEN VIESTINNÄSTÄ**



Rovaniemen  
ammattikorkeakoulu  
University of Applied Sciences  
LUC

TEKNOLOGIAOSAAMISEN JOHTAMINEN

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

TEKNIikka JA LIIKENNE

Teknologiaosaamisen johtaminen  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö YAMK

## **METASYNTEESI HAJAUTETTUIJEN TIIMIEN JOHTAMISESTA JA NIIDEN VIESTINNÄSTÄ**

Henna Pulkkinen

2013

Ohjaaja yliopettaja KTT Veikko Kärnä

Hyväksytty \_\_\_\_\_ 2013 \_\_\_\_\_

Työ on Theseus -verkkokirjastossa

---

<b>Tekijä</b>	Henna Pulkkinen	<b>Vuosi</b>	2013
<b>Työn nimi</b>	Metasynteesi hajautettujen tiimien johtamisesta ja niiden viestinnästä		
<b>Sivu- ja liitemäärä</b>	88 + 1		

---

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan hajautettujen tiimien johtamista sekä niiden viestintää esimiehen näkökulmasta katsottuna. Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä tietoa hajautetun tiimin johtamishaasteista, esimiesten tehtävistä, tiimeissä käytetyistä viestintävälineistä sekä viestintään liittyvistä haasteista. Tutkimukseni tavoitteena oli lisäksi selvittää, eroavatko hajautettujen tiimien johtamisesta ja niiden viestinnästä tutkimuksessani tekemät havainnot tietoperustassa esitetyistä yleisesti hyväksytyistä luuloista. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kirjallisuuden pohjalta, millaisia tehtäviä tiimien esimiehillä on, millaisia haasteita tiimeissä on kohdattu ja miten haasteita on ratkaistu sekä mitä välineitä hajautettujen tiimien sisäisessä viestinnässä käytetään..

Työ on tehty laadullisella tutkimusotteella ja tutkimusmenetelmänä on käytetty metasynteesiä, erästä kirjallisuuskatsauksen muotoa. Aineistona on käytetty aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia, joita on etsitty tieteellisistä artikkeleista ja väitöstutkimuksista. Tutkimusaineiston etsintä toteutettiin siten, että se on mahdollisimman lähellä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tiedonhakua. Tutkimuksen analyysimenetelmänä on käytetty teemoittelua.

Tutkimuksen tulosten perusteella on pystytty muodostamaan käsitys siitä, millaisia ominaispiirteitä hajautetun tiimin johtamisessa on ja millaisia haasteita tiimin esimies työssään kohtaa. Tutkimuksessa tuli esille, että esimiehen tehtävät jakaantuvat työsuoritusten ja ihmisten johtamiseen. Hajautetun tiimin esimies tarvitsee taitoja, jotka ovat osittain erilaisia kuin kasvokkaisen tiimin johtamisessa tarvittavat taidot. Johtamishaasteita esimiehet kohtaavat sähköiseen vuorovaikutukseen, eriaikaiseen työskentelyyn, maantieteelliseen hajautumiseen ja toimijoiden erilaisuuteen liittyvissä asioissa. Hajautetun tiimin viestinnässä esille nousivat viestinnän toimintamallit ja viestintäsäännöt sekä vuorovaikutuksen rakentaminen.

Avainsanat: hajautettu tiimi, hajautetun tiimin johtaminen, hajautetun tiimin viestintä, metasynteesi

---

<b>Author</b>	Henna Pulkkinen	<b>Year</b>	2013
<b>Subject of thesis</b>	A Meta-Synthesis of Management and Communication of Virtual Teams		
<b>Number of pages</b>	88 + 1		

---

This thesis examined the management and communication of virtual teams from the manager's perspective. The aim of the study was to gather information about the distributed team management challenges, the managers' tasks, the team's communication tools, and the communication-related challenges. The research objective was also to find out if the research findings differ from the knowledge base presented by the generally accepted belief. The purpose of the study was to find out from the literature base what kind of tasks the team managers have, what kind of challenges have been met in the teams, how the challenges have been solved and what tools are in use in the internal communications of the virtual teams.

The study was done a qualitative research approach. The research method used was meta-synthesis, a type of literature review. The studies that have been done in the past were used as a survey material. The material was searched from scientific articles and doctoral studies. The survey data exploration was accomplished in such a way that it would be as similar as possible to information search of a systematic literature review. The thematic analysis was used as the analysis method of the study.

Based on the results of the survey it was possible to understand the characteristics of the virtual team management and the challenges the team manager meets in his/her work. The study revealed that the manager's tasks are divided into task performance management and people leadership. The virtual team manager needs skills that are partially different from those a face to face team leaders' need. The managers face the challenges of leadership in the electronic interaction, asynchronous work, geographical dispersion and the diversity of the actors. The communication models, the rules of communication and the construction of interaction were paid the attention in the virtual team communication media.

**Key words** virtual teams, virtual team management, virtual team communication, meta-synthesis

# SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	2
1.1.	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA LÄHTÖKOHDAT .....	2
1.2.	TUTKIMUKSEN TAVOITE, TARKOITUS, TEHTÄVÄ JA RAJAUKSET .....	4
1.3.	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA MENETELMÄN VALINTA .....	5
1.4.	TYÖN RAKENNE .....	9
2	HAJAUTETTU TIIMI JA SEN JOHTAMINEN.....	10
2.1	HAJAUTETTU ORGANISAATIO .....	10
2.1.1	Hajautettu tiimi.....	12
2.1.2	Hajautettujen tiimien haasteet .....	15
2.1.3	Hajautettujen tiimien hyödyt .....	17
2.2	HAJAUTETUN TIIMIN JOHTAMINEN .....	18
2.2.1	Hajautetun tiimin johtajan ominaisuudet ja taidot .....	20
2.2.2	Hajautetun tiimin johtamishaasteet.....	22
2.2.3	Johtamisroolit hajautetuissa tiimeissä .....	24
2.3	HAJAUTETUN TIIMIN VIESTINTÄ.....	26
2.3.1	Organisaation viestintä .....	26
2.3.2	Viestintä hajautetuissa tiimeissä .....	28
2.3.3	Viestintähaasteet hajautetuissa tiimeissä .....	30
3	TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO.....	32
3.1	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	32
3.2	KIRJALLISUUSKATSAUS.....	35
3.2.1	Kirjallisuuskatsauksen tyypit .....	36
3.2.2	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus.....	39
3.2.3	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus.....	40
3.2.4	Meta-analyysi .....	41
3.3	ÄINEISTON HANKINTA JA KUVAUS .....	42
3.4	ÄINEISTON ARVIOINTI, ANALYSOINTI JA TULKINTA .....	45
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	53
4.1	HAJAUTETUN TIIMIN ESIMIEHEN TEHTÄVÄT .....	53
4.2	HAJAUTETUN TIIMIN ESIMIEHEN TARVITSEMAT TAIDOT JA KYYT.....	55
4.3	HAJAUTETUN TIIMIN ESIMIEHEN KOHTAAMAT JOHTAMISHAASTEET .....	57
4.4	VIESTINTÄ HAJAUTETUISSA TIIMEISSÄ .....	59
4.5	VIESTINTÄVÄLINEET HAJAUTETUISSA TIIMEISSÄ.....	60
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	63
5.1	TUTKIMUKSEN KESKEISET HAVAINNOT .....	63
5.1.1	Hajautetun tiimin johtaminen.....	65
5.1.2	Hajautetun tiimin viestintä .....	67
5.2	TULOKSET SUHTEESSA TIETOPERUSTAAN .....	68
5.2.1	Hajautetun tiimin esimiehen tehtävät.....	68
5.2.2	Hajautetun tiimin esimiehen tarvitsemat taidot ja kyyt .....	71
5.2.3	Hajautetun tiimin esimiehen kohtaamat johtamishaasteet .....	72
5.2.4	Viestintä hajautetuissa tiimeissä.....	74
5.2.5	Viestintävälineet hajautetuissa tiimeissä .....	76
5.3	TULOSTEN LUOTETTAVUUSARVIOINTI JA HYÖDYNTÄMINEN .....	78
5.4	TUTKIMUSTEN RAJOITUKSET JA JATKOTUTKIMUSTARPEET .....	81
	LÄHTEET .....	83

## KUVIOLUETTELO

KUVIO 1. TUTKIMUKSEN KOKONAISUUS (PUUSA–JUUTI 2011, 25) .....	6
KUVIO 2. HAJAUTETTUIJEN TIIMIEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN KOMPLEKSISUUS- TEKIJÄT (KOKKO–VARTIAINEN 2006, 14) .....	14
KUVIO 3. HAJAUTETUN YHTEISTYÖN VAATIVUUSTEKIJÄT SYNTYVÄT TOIMEKSI- ANNON SISÄLLÖN VAATIVUUDESTA JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN MONI- MUOTOISUUDESTA (VARTIAINEN YM. 2005, 41) .....	15
KUVIO 4. VIESTINTÄOSAAMISEN OSATEKIJÄT (JUHOLIN 2008, 31) .....	28
KUVIO 5. KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TYYPPIEN RYHMITTELY SALMISEN MUKAAN (SALMINEN 2011, 38) .....	37
KUVIO 6. TUTKIMUSKYSYMYSTEN MÄÄRITTÄMISEEN KÄYTETTY KÄSITEKARTTA.....	44
KUVIO 7. AINEISTON ANALYYSIN ETENEMINEN .....	49

## TAULUKKOLUETTELO

TAULUKKO 1. TUTKIMUKSEN VAIHEET KIRJALLISUUSKATSAUKSESSA (RANDOLPH 2007,5) .....	8
TAULUKKO 2. ERITYYPPISTEN KATSAUSTEN EROJA (TUOMI 2007,84 ..).....	38
TAULUKKO 3. YHTEENVETO TUTKIMUSAINEISTOSTA .....	45
TAULUKKO 4. AINEISTON ANALYYSIN TEEMOITTELU.....	51
TAULUKKO 5. TULOSTEN KESKEISET JOHTOPÄÄTÖKSET .....	64

## 1 JOHDANTO

### 1.1. Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Työ on nykypäivänä tietotyötä, jossa vaihdannan raaka-aine ja lopputulos on dataa, informaatiota, tietoa tai viisautta. Työ on usein itsenäistä suunnittelua, joka vaatii asiantuntemusta ja tiedon soveltamista sekä valmiuksia tietotekniikan käyttöön. (Juholin 2008, 27.) Nykypäivänä organisaatio nähdään selkeämmin osana muuttuvaa ympäristöä. Organisaatio ei voi enää kuvitella olevansa muuttumaton ja eristäytyvä instituutio. Organisaatioiden rajat ovat muuttuneet häilyviksi. Sen sijaan, että organisaatio nähtäisiin vakaana järjestelmänä, se näyttääkin dynaamiselta, erilaisten verkostojen muodostamalta, jatkuvassa liikkeessä olevalta systeemiltä. (Grönroos 2006, 91.) Tiimityö vähintään jossakin määrin sovellettuna näyttää olevan tätä nykyä pikemminkin sääntö kuin poikkeus niin isoissa kuin pienissä organisaatioissa (Lehto–Sutela 2008, 93). Tiimityön yleisyyden voidaan nähdä perustuvan ajatukseen, jonka mukaan tiimipohjainen työskentelymuoto mahdollistaa perinteistä hierarkkista organisaatorakennetta sujuvamman sopeutumisen alati muuttuviin työelämän tilanteisiin. (Janhonen 2010, 19.) Tiimityö auttaa parhaimmillaan tiedonkulkua, oppimista, ideointia ja työviihtyvyyttä. Onnistunut tiimityö edellyttää selkeitä yhteisiä päämääriä, hyvin toimivia vuorovaikutussuhteita ja kaikkien jäsenien sitoutumista tiimiin. (Lehto–Sutela 2008, 98.)

Globalisaatio, erikoistuminen ja informaatio- ja kommunikaatioteknologian (ICT) käytön lisääntyminen tulee kasvattamaan maantieteellisesti hajautuneen työn järjestelyjä tulevana vuosina. Etäältä johtaminen tulee todennäköisesti olemaan tulevaisuudessa yksi työn elementeistä suurella osalla esimiehistä. (Bergum 2009, 11). Internetin syntyminen ja yritysmaailman sovellukset ovat kasvattaneet huomasti hajautettujen tiimien mahdollisuuksia ja saaneet yritysjohton luottamaan virtuaalisiin suhteisiin sekä edistämään luovaa ja oppivaa ympäristöä hajautetuissa tiimeissä. (Khungar 2011, 3.) Hajautetuissa tiimeissä erityisiä taitoja omaavat työntekijät ovat sijoitettuna eri määräpaikkoihin. Tiimin jäsenet työskentelevät yhteistyössä keskenään teknologiavälitteisesti luottaen toisiinsa. (Khungar 2011, 159.)

Tiimille ja tiimityölle ei ole olemassa yhtä yhtenäistä määritelmää. Janhonen toteaa, että tiimi voidaan määritellä ryhmäksi yksilöitä joiden työtehtävät riip-

puvat toisistaan. (Janhonen 2010, 18–19.) Tiimejä on erityyppisiä, ja on tärkeää ymmärtää niiden keskinäisiä eroja. Yksi peruseroista on työryhmän ja tiimin välillä. Työryhmä sisältää joukon ihmisiä, jotka työskentelevät yhteisen päämäärän eteen. Heidän työsuoristustaan arvioidaan yksittäisten työsuoritusten perusteella. (Levi–Slem 1995, 30.) Väisänen toteaa, että Katzenbach ja Smith määrittelevät tiimin pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja, jotka ovat sitoutuneet yhteisiin päämääriin, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin ja jotka pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan (Väisänen 2007, 22). Tämä tiimityön määritelmä sallii monenlaisia tyyppejä. Tiimeissä voi olla suhteellisen pysyviä organisatorisia yksiköitä, tai ne voivat olla väliaikaisia keskittyen rajoitettuun tehtävään. Vaikka tiimit vaativat vuorovaikutusta suorittaakseen yhteisen tehtävän, se ei tarkoita sitä, että tiimin jäsenten tulisi olla samassa paikassa. (Levi–Slem 1995, 30.)

Tutkimukseni aiheena on hajautettujen tiimien johtaminen sekä niiden viestintä esimiehen näkökulmasta katsottuna. Olen työskennellyt työurani aikana kahden eri työnantajan palveluksessa, jossa työtä on tehty hajautetuissa tiimeissä. Oman kokemukseni pohjalta hajautetussa tiimissä työskentelyssä on monenlaisia haasteita ja suurin näistä haasteista on tiimin sisäinen viestintä. Avolio, Walumbwa ja Weber toteavat artikkelissaan, että hajautettujen tiimien johtaminen ja hajautettujen tiimin vuorovaikutus tulee olemaan jatkossa kasvava osa-alue johtamistutkimuksessa (Avolio–Walumbwa–Weber 2009, 441). Myös oma näkemykseni on, että hajautettujen tiimien johtamistutkimusta tarvitaan tulevaisuudessa.

Alan kirjallisuudessa hajautetun tai virtuaalisen organisaation määrittelyn keskustelussa käytetään termejä virtuaalinen organisaatio ja hajautettu organisaatio puhuttaessa samasta ilmiöstä. Terminä virtuaalinen voi olla hieman harhaanjohtava, sillä osalle ihmisistä se voi tuoda mieleen epätodellisen. Virtuaalisilla organisaatioilla ja virtuaalisilla tiimeillä tarkoitetaan konkreettisia tiimejä ja organisaatioita. (Virolainen 2010, 19–20.) Virtuaalitiimit koostuvat tietointensiivistä työtä tekevistä yksilöistä, jotka työskentelevät samassa työryhmässä yhteisten tavoitteiden puolesta, mutta työskentelevät toisistaan erillään, joskus eri maanosissa ja aikavyöhykkeillä. He käyttävät yhteistyönä erilaista viestintäteknologiaa, kuten sähköpostia, pikaviestimiä, puhelinta ja



videoneuvottelua. (Sivunen 2007, 13.) Tässä tutkimuksessa virtuaalinen ja hajautettu tiimi ymmärretään synonyymeina. Yhdenmukaisen käsitteiden käytön vuoksi käytän tutkimuksessa hajautettu tiimi -termiä.

## 1.2. Tutkimuksen tavoite, tarkoitus, tehtävä ja rajaukset

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus, joka ohjaa tutkimuksen kokonaisuutta, siinä tehtäviä valintoja ja rajoituksia. Tutkimuksen tarkoitus kuvaa myös tutkimuksen analyysin syvyyttä. (Tuomi 2007, 125–127.) Tutkimukseni *tavoitteena* on kerätä tietoa hajautetun tiimin johtamishaasteista, esimiesten tehtävistä, tiimeissä käytetyistä viestintävälineistä sekä viestintään liittyvistä haasteista. Tutkimukseni *tavoitteena* on lisäksi selvittää eroavatko hajautettujen tiimien johtamisesta ja niiden viestinnästä tutkimuksessani tekemät havainnot tietoperustassa esitetyistä yleisesti hyväksytyistä luuloista. Tutkimukseni *tarkoituksena* on selvittää kirjallisuuden pohjalta millaisia tehtäviä tiimien esimiehillä on, millaisia haasteita tiimeissä on kohdattu ja miten haasteita on ratkaistu sekä mitä välineitä hajautettujen tiimien sisäisessä viestinnässä käytetään.

Tutkimuksen *tehtävänä* on saada vastaukset asetettuihin kysymyksiin.

Tutkimukseni pääkysymykset ovat:

*Millaisia haasteita hajautettujen tiimien esimiehet ovat kohdanneet työssään?*

*Millä keinoilla haasteita on ratkaistu?*

Pääkysymysten alakysymyksinä ovat:

*Mitä tehtäviä hajautettujen tiimin esimiehillä on?*

*Millaista erityisosaamista hajautettujen tiimien esimiehet tarvitsevat työssään?*

*Millaisia viestintämenetelmiä hajautettujen tiimien esimiehet käyttävät työssään?*

Tietoperustassa luodaan rajausta ja näkökulma tutkittavaan ilmiöön (Tuomi 2007, 60). Tietoperustassa perehdyn hajautettuihin tiimeihin ja niiden johtamiseen sekä viestintään. Tutkimukseni tietoperustana käytän alaan liittyvää kirjallisuutta, väitöstutkimuksia ja artikkeleita. Tutkimusmenetelmänä käytän meta-analyysin laadullista tutkimusmuotoa metasyntheseä. Salmisen mukaan

meta-analyysi on kirjallisuuskatsauksen muoto, joka on erittäin lähellä systemaattista kirjallisuuskatsausta (Salminen 2011, 12). Tutkimusaineistoni koostuu väitöstutkimuksista ja tieteellisistä artikkeleista. Tutkimusaineistokseni valikoitui 11 kotimaista ja kansainvälistä tieteellistä artikkelia ja väitöstutkimusta.

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa. Uudeksi tiedoksi kutsutaan myös sellaista tietoa, jolla pystytään osoittamaan, miten aiempaa tietoa voidaan käyttää jonkin toisen toiminnan kehittämisessä tai miten aiempaa tietoa voidaan yhdistellä uusilla tavoilla. (Vilka 2007, 23.) Kirjallisuuskatsauksessani pyrin tuottamaan uutta tietoa yhdistelemällä aiempaa tietoa uusilla tavoilla.

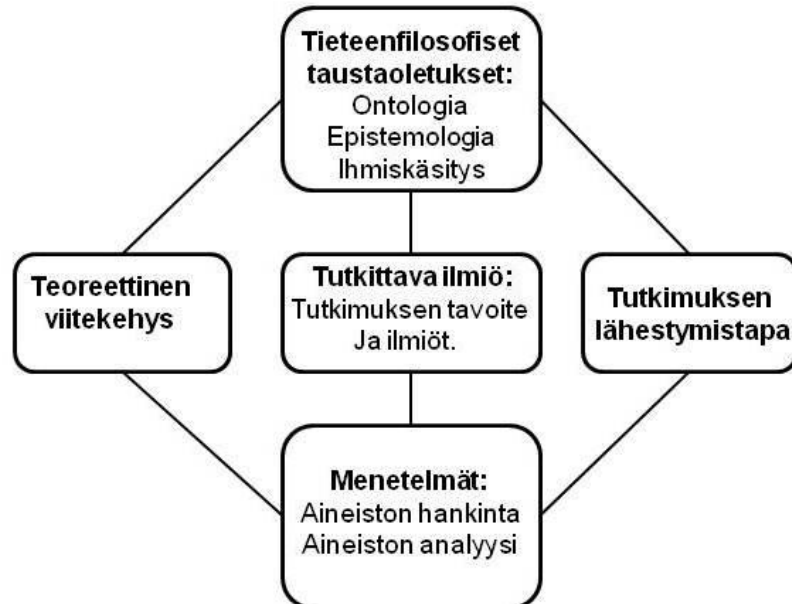
### 1.3. Tutkimuksen viitekehys ja menetelmän valinta

Viitekehyksessä kuvataan tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita (Tuomi 2009, 18). Tutkimuksessa empiirisiä havaintoja on joskus vaikea erottaa johtolangoista. On tärkeää tehdä selvä analyttinen ero havaintojen ja johtolankojen välille. Tutkimuksessa havaintoja tarkastellaan johtolankoina siinä mielessä, että niitä tarkastellaan vain tietyistä määritellyistä näkökulmista. Tätä näkökulmaa kutsutaan *teoreettiseksi viitekehyyksi*. (Alasuutari 2007, 79.) Teoreettinen viitekehys määrää sen, millainen aineisto kannattaa kerätä ja millaista analyysimenetelmää kannattaa käyttää. Aineiston luonne voi myös asettaa rajat sille, millainen tutkimuksen teoreettinen viitekehys voi olla ja millaisia metodeja voi käyttää. Teoreettisen viitekehyyksen ja sen kanssa sopusoinnussa olevan menetelmän valinta on tärkeää. (Alasuutari 2007, 83.) Myös Vilkan mukaan tutkimuksen lähestymistavan tulee olla tarkoituksenmukainen sekä perustellusti valittu ja käytetty (Vilka 2007, 24).

Tutkimusmenetelmä koostuu niistä toimenpiteistä, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja, sekä niistä säännöistä, joiden mukaan havaintoja voidaan muokata ja tulkita (Alasuutari 2007, 82). Tutkimusmenetelmäosion laadinnassa tustuin eri tutkimusmenetelmiin. Perehdyin myös erilaisiin kirjallisuuskatsauksen muotoihin. Syntyi ajatus kirjallisuuskatsauksen käyttämisestä tutkimusmenetelmänä. Tuomen mukaan meta-analyysissä tutkimusongelma syntyy siitä, että kyseinen ongelma on noussut esille lukuisissa tutkimuksissa, mutta

sen ratkaisu on johtanut epäjohtonmukaisiin tuloksiin (Tuomi 2007, 84). Hajautettujen tiimien viestintään ja sen johtamiseen liittyvät ongelmat nousivat esiin perehtyessäni tietoperustaan. Tämän vuoksi päädyin valitsemaan meta-analyysin tutkimusmenetelmäksi. Laadulliseen tutkimusotteeseen päädyin, koska halusin saada syvällistä tietoa hajautettujen tiimien viestinnästä ja viestinnän johtamisesta. Laadullista tutkimusotetta puoltaa myös vähäinen kokemukseni tutkimuksen tekijänä. Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen määrällisillä menetelmillä voisi olla liian haastava aloittelevalle tutkijalle. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui tämän vuoksi metasynteesin laadullinen versio metasynteesi.

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää, että sen osat ovat tasapainossa keskenään. Tutkimuksen kokonaisuus on esitetty kuviossa 1. Kuvi-  
on keskiössä on tutkittava ilmiö eli tutkimuksen tavoite ja kysymykset. Menetelmiin eli aineiston hankintaan ja analysointiin vaikuttavat teoreettinen viitekehys sekä tutkimuksen lähestymistapa. Kaiken taustalla vaikuttaa tieteenfilosofiset taustaoletukset. (Puusa–Juuti 2011, 25.)



Kuvio 1. Tutkimuksen kokonaisuus (Puusa–Juuti 2011, 25)

Valittuani kirjallisuuskatsauksen tutkimusmenetelmäksi, laadin sen toteutuksesta suunnitelmarunon. Randolphin mukaan kirjallisuuskatsaus muodostuu viidestä vaiheesta, jotka ovat ongelman muodostaminen, tietojen etsintä,

tietojen arviointi, analyysi ja kirjoittaminen. Vaiheille on neljä yhteistä ominaisuutta, joilla on oma tehtävänsä kussakin tutkimuksen vaiheessa. Nämä ominaisuudet ovat tutkimuskysymysten asettaminen, katsauksen ensisijainen tehtävä, menettelytapojen erot, joilla luodaan vaihtelua katsauksen tuloksiin sekä mahdollisten virheiden lähteet katsauksen tuloksissa. (Randolph 2009, 5.) Randolphin esittämät tutkimuksen vaiheet löytyvät taulukosta 1. Samassa yhteydessä laadin myös tutkimukselleni aikataulun, jossa määrittelin milloin kunkin tutkimuksen vaiheen tulee olla valmis.

Taulukko 1. Tutkimuksen vaiheet kirjallisuuskatsauksessa (Randolph 2007, 5)

Vaiheen ominaisuuudet	Ongelman muodostaminen	Tietojen etsintä	Tietojen arviointi	Analyysi ja tulkinta	Kirjoittaminen
<b>Tutkimuskysymysten asettaminen</b>	Mitä näyttöä katsauksen tulisi sisältää?	Mitä menettelytapoja tulisi käyttää, jotta löydetään merkityksellinen näyttö?	Mitkä löydetyt näytöt tulisi ottaa mukaan katsaukseen?	Mitä menettelytapoja tulisi käyttää päätelmiä tehtäessä kirjallisuudesta kokonaisuudessaan?	Mitä tietoa tutkimusraportin tulisi sisältää?
<b>Katsauksen ensisijainen tehtävä</b>	Rakenna määritteet, joilla erotat oleellisen epäoleellises- ta.	Määritä mitkä merkityksellisistä lähteistä tutkit.	Aseta kriteerit, joilla erotetaan sopivat epäso- pivista.	Yhdistää päte- vät löydet- yt tutkimuk- set.	Soveltaa pääkriteerejä tärke- än ja ei niin tärke-än tiedon erottelussa.
<b>Menettelytapojen erot, joilla luodaan vaihtelua katsauksen tuloksiin</b>	Käytetty- jen mene- telmien erot.  Käytetty- jen yksi- tyiskohtien erot.	Tutkimus- sisällön erot eri tiedonlähteissä.	Erot päätel- telysään- nöissä.	Erot päätel- telysään- nöissä.	Erot ohjeissa ja kommentte- ja arvioidessa.
<b>Mahdollisten virheiden lähteet katsauksen tuloksissa</b>	Kapea suunni- telma voi tehdä joh- topäätök- sistä vä- hemmän kestäviä.  Pinnalliset toiminnal- liset yksi- tyiskohdat voivat hämärtää muuttujia.	Käytännön tutkimuk- set voivat erota la- dullisesti kohde- ryhmille tehdyistä tutkimuk- sista.  Kerätyt ihmisryh- mät käy- tännön tutkimuk- sissa voi- vat erota kohde- ryhmille tehdyistä tutkimuk- sista.	Epätasai- set tekijät voivat aiheuttaa väärää painotusta tutkimuk- sen muo- dostumi- sessa.  Tutkimus- raporttien poisjättä- minen voi tehdä joh- topäätök- sistä epä- luotetta- via.	Säännöt erottami- seen saat- tavat olla sopimat- tomia.  Tarkaste- lupohjaista näyttöä voidaan käyttää viitatessa syy- yhteyteen.	Poisjättäminen katsauksen menettelyissä voi tehdä joh- topäätöksistä ei – toistetta- via.  Poisjättäminen katsauksen tuloksista ja tutkimuksen menettelyissä voi tehdä joh- topäätöksistä vanhentuneita.

#### 1.4. Työn rakenne

Luvussa 1 johdattelen lukijaa tutkimuksen aiheeseen ja suoritettuihin valintoihin. Tässä yhteydessä esitän myös pää- ja alakysymykset. Käyn läpi tutkimukseni tavoitteen, tarkoituksen, tehtävän ja rajauksen. Lisäksi esittelen työssä käytetyn viitekehyksen sekä tutkimusmenetelmän valinnan.

Luku 2 sisältää tutkimuksen tietoperustan. Tässä luvussa käsittelen hajautettuja organisaatioita ja tiimejä sekä hajautettujen tiimien johtamista ja viestintää. Käyn läpi mm. hajautettujen tiimien hyötyjä ja haasteita, hajautettujen tiimien esimiesten tehtäviä, heidän tarvitsemiaan taitoja ja kohtaamiaan haasteita sekä viestintää ja sen haasteita hajautetuissa tiimeissä. Tietoperustan olen koonnut mahdollisimman kattavasti alan kirjallisuudesta, artikkeleista sekä väitöstutkimuksista.

Luku 3 käsittelee tutkimusmenetelmää, aineistonkeruuta ja analyysiä. Luvussa käsittelen kvalitatiivista tutkimusotetta sekä kirjallisuuskatsauksen tyyppejä. Esittelen myös tarkemmin käyttämäni tutkimusmenetelmän metasynteesin. Samassa luvussa käsittelen myös tutkimuksen päättelyn lähestymistapaa, aineistonkeruuta, aineiston käsittelyä ja tutkimuksen analyysia. Luvun lopussa esitän yhteenvetotaulukon aineiston analyysin teemoittelusta sekä analyysin etenemisestä.

Luvussa 4 esitän tutkimukseni tulokset. Tulokset on saatu luvussa 4 esitetyn aineistonkeruun ja -käsittelyn perusteella. Tulokset ovat oma tulkintani tutkimastani aineistosta. Käyn tulokset yksityiskohtaisesti läpi analyysissä löytämiäni viiden teeman kautta.

Luvussa 5 esitän yhteenvedon tutkimuksesta sekä johtopäätökset. Tässä yhteydessä käsittelen tuloksia suhteessa tietoperustassa esitettyyn tietoon. Johtopäätösten tekeminen vei paljon aikaa, mutta se sujui ilman ongelmia. Tässä luvussa vastaan tutkimuskysymyksiin. Pohdin myös tutkimukseni onnistumista ja käyn läpi tutkimukseni luotettavuutta sekä käytettävyyttä. Lopuksi esitän jatkotutkimusehdotuksia.

## 2 HAJAUTETTU TIIMI JA SEN JOHTAMINEN

### 2.1 Hajautettu organisaatio

Juutin mukaan organisaatio kuvataan ihmisten muodostamaksi yhteistoiminnaksi, jonka pyrkimyksenä on saavuttaa yhteiset tavoitteet (Juuti 2006a, 204). Juutin ja Virtasen näkemyksen mukaan organisaatiot ovat sisäisesti rakentuneita kommunikaatioverkostoja, jotka tavoittelevat päämääriään (Juuti–Virtanen 2009, 22). Åberg toteaa, että organisaatio on ihmisryhmittymä, joka järjestelmällisesti pyrkii tiettyihin tavoitteisiin käytössään olevien voimavarojen eli resursseja säätelemällä (Åberg 2006, 50). Seeckin mukaan organisaatio on tarkoitushakuinen sosiaalinen yksikkö (Seeck 2008, 19). Ihmisten välisellä yhteistoiminnalla organisaatiossa ovat ennalta laaditut ja usein toistuvat muotonsa. Ihmisten väliset yhteistoimintasuhteet ilmenevät organisaatioiden toiminnassa. Tavoitteet voivat liittyä toiminnan kokonaistarkoitukseen tai syvempiin osakokonaisuuksiin. (Juuti 2006a, 204.) Lämsä ja Hautala puolestaan esittävät, että ihminen ja organisaatio ovat erillisiä. Organisaatio on sosiaalinen tosiasia, jonka periaatteisiin, tavoitteisiin ja normeihin jäsenten tulee sopeutua. (Lämsä–Hautala 2005, 9–10.)

Organisaatorakenteella tarkoitetaan organisaatiossa toimivien ihmisten välisiä suhteita ja niihin rakentuneita toimintatapoja. Organisaatorakenteen avulla mahdollistetaan ihmisten ja ryhmien välinen yhteistyö. Rakenne mahdollistaa johtamisen ja se luo organisaation jäsenille näkemyksen toiminnan järjestyksestä ja olosuhteista. (Juuti 2006A, 208). Lämsän ja Hautalan mukaan organisaatorakenteen pohjalta toimintaa voidaan suunnitella, järjestää, valvoa ja ohjata (Lämsä–Hautala 2005, 152). Juuti puolestaan toteaa, että organisaation rakenne on muodollinen suunnitelma tehokkaan työnjaon ja toimivan yhteistyön aikaansaamiseksi (Juuti 2006A, 208).

Sivusen mukaan yksi keskeinen työhön liittyvä muutos on tietointensiivisen työn lisääntyminen ja työnteon teknologisoituminen ja hajautuminen (Sivunen 2007, 217). Virolaisen mukaan hajautuneet organisaatiot ovat yleistyneet 1970-luvulla, vaikkakin hajautetulla työllä on pitkät perinteet ja niitä on ollut olemassa jo satoja vuosia. Nykymuodossa virtuaalisista ja hajautuneista organisaatioista ja tiimeistä on alettu puhua alan kirjallisuudessa enemmän

1990-luvulla. Aihetta käsittelevät artikkelit alkoivat yleistyä 2000-luvun taitteessa. (Virolainen 2010, 61–62.)

Lipnackin ja Stampsin määritelmän mukaan hajautetun organisaation perusyksikkö on hajautettu ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät toisistaan riippuvaisesti kohti yhteistä päämäärää eri paikoissa kommunikoiden pääasiallisesti sähköisten välineiden avulla. Tällaisesta ryhmästä voidaan käyttää myös termiä virtuaalitiimi. (Lipnack–Stamps 2000, 18.) Vartiainen puolestaan toteaa, että hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan pysyvää tai määräaikaista organisaatiota, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen toimeksiannon toteuttamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apuna tietojen ja viestintäteknologiaa (Vartiainen–Kokko–Hakonen 2004, 14). Malhotra ym. lisäävät hajautetun organisaation ominaisuudeksi mahdollisimman vähäisen kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen (Malhotra–Majchrak–Rosen 2007, 60).

Hakosen, Vartiaisen ja Kokon mukaan organisaatiot voivat olla eriasteisesti hajautuneita. Toisessa ääripäässä on samantyyppisistä henkilöistä koostuva, tässä ja nyt kasvokkain työskentelevä ryhmä. Toisessa ääripäässä on ryhmä taustaltaan erilaisia henkilöitä, jotka työskentelevät yhteisen päämäärän eteen eri maanosissa kommunikoiden vain sähköisesti. Hajautetut tiimit koostuvat useimmiten eri maantieteellisissä paikoissa, jopa eri aikavyöhykkeillä, eri maantieteellisissä paikoissa, ja jopa eri aikavyöhykkeillä, kulttuurissa ja organisaatioissa työskentelevistä alaryhmistä. (Hakonen–Vartiainen – Kokko 2004, 126.)

Vartiaisen, Kokon ja Hakosen mukaan hajautetun organisaation muodostamisen tarve Suomessa on syntynyt monista syistä. Kyseessä voi olla työvoiman niukkuus ja kustannukset, jolloin toimintoja siirretään pääkaupunkiseudun ulkopuolelle halvempien kustannusten perässä. Valtion hallintoa on hajautettu eri puolille suomea, koska maa halutaan pitää elinvoimaisena. (Vartiainen–Kokko–Hakonen 2004, 17.) Sivunen toteaa, että organisaatorakenteet ovat muuttuneet ja muuttuvat jatkossakin perinteisistä byrokraattisista organisaatiomalleista kohti hajautunutta ja verkottunutta organisaatiomallia (Sivunen 2007, 19). Peltosen mukaan yksittäisen työntekijän kannalta hajautettu organisaatio merkitsee mahdollisuutta työskennellä välittämättä omasta



sijainnista tai työn tekemisen ajankohdasta (Peltonen 2007, 53). Hajautetun organisaation etuja ovat kiinteistökuluissa säästäminen, etätöitä tekevien henkilöiden tuottavuuden kasvu, asiakaspalvelun parantuminen ja kansainvälisille markkinoille siirtymisen helpottuminen. Tekemättä jäävät matkat asiakkaiden, eri yksiköiden ja työntekijöiden kotien välillä vähentävät ylimääräistä liikennöintiä ja tukevat osaltaan myös ympäristöystävällistä toimintatapaa. (Peltonen 2007, 51.)

Koivisto ja Vartiainen kertovat, että globaalien markkinoiden vetovoima ja erilaisten aineellisten sekä inhimillisten voimavarojen saatavuus ovat synnyttäneet tilanteen, jossa entistä useammat tiimit ja projektit toimivat hajautetusti eri kaupungeissa, maissa ja mantereilla (Koivisto–Vartiainen 2008, 27). Kokon ja Vartiainen mukaan yritysten välinen virtuaalinen työskentely tapahtuu toimintojen välisinä verkostoina sekä yhteisinä virtuaalisina projekteina ja tiimeinä. Hajautetut tiimit ovat kasvava organisatorinen kerrostuma työpaikoilla, joissa työskentely tapahtuu jostakin syystä hajautetusti. Hajautetun työn tekijät työskentelevät usein yksin tai pienissä alaryhmissä maantieteellisen etäisyyden takia. He joutuvat tyytymään eriaikaiseen kommunikointiin ryhmän muiden jäsenten kanssa. Tästä voi seurata vieraantumisen, irrallisuuden, eristyneisyyden ja epävarmuuden tunteita. (Kokko–Vartiainen 2006, 12–14.) Sivunen kertoo, että hajautetut tiimit työskentelevät toimintaympäristössä, jota kuvaavat organisaatorakenteiden muutos ja teknologian käytön yleistyminen. Työn määräaikaisuus ja työpaikkojen vaihto on myös lisääntynyt. Hajautettujen tiimien jäsenet kuuluvat usein moniin erilaisiin tiimeihin ja projekteihin, jotka voivat olla hyvin lyhytaikaisia. (Sivunen 2007, 217.)

### **2.1.1 Hajautettu tiimi**

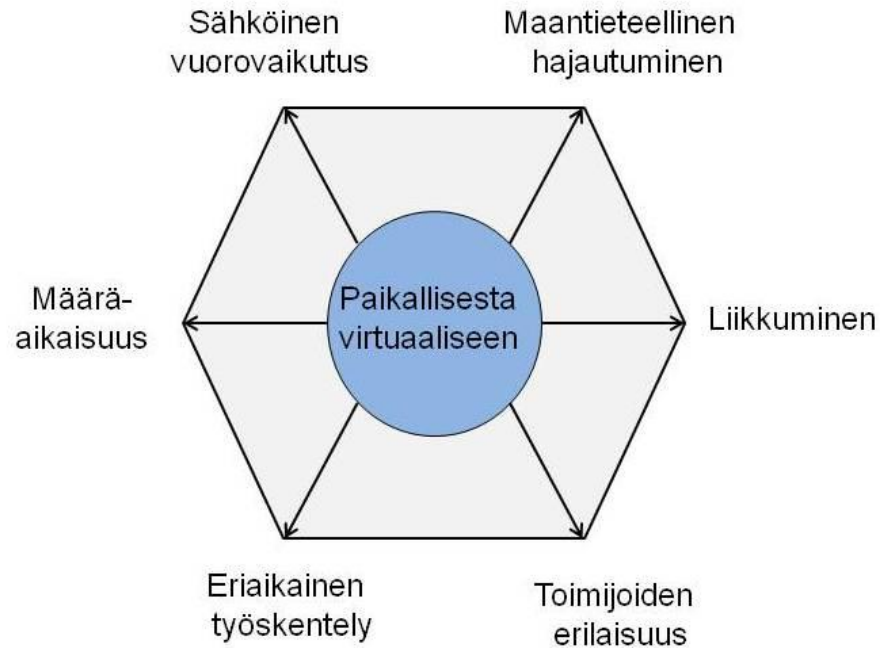
Teknologian yleistyminen mahdollistaa työskentelyn missä ja milloin tahansa. Vastatakseen kasvavaan kilpailuun organisaatiot hyödyntävät joustavaa teknologiapohjaista työtä luodakseen hajautettuja tiimejä ja hyödyntävät maantieteellisesti hajautunutta, poikkiorganisatorista asiantuntijuutta. (Huang–Kahai–Jestice 2010, 1098.) Sivunen mukaan hajautetut tiimit koostuvat usein tietointensiivistä työtä tekevistä yksilöistä, jotka työskentelevät samassa työryhmässä yhteisten tavoitteiden puolesta, mutta työskentelevät toisistaan erillään, joskus eri maanosissa ja aikavyöhykkeillä. He käyttävät yhteistyönä

erilaista viestintäteknologiaa, kuten sähköpostia, pikaviestimiä, puhelinta ja videoneuvottelua. (Sivunen 2007, 13.) Peltosen mukaan hajautettu tiimi on yleisnimi rakennemuodoille, joissa eri yksiköt ovat yhteydessä toisiinsa tietoliikennetekniikan avulla. Yksiköiden jäsenet tapaavat toisiaan harvoin kasvotusten. (Peltonen 2007, 51.) Saaren mukaan hajautunut tiimi -käsitteestä käytetään myös nimiä etätiimi ja virtuaalitiimi (Saari 2006, 31). Malhotran ym. mukaan hajautetut tiimit ovat tiimejä, joiden jäsenet työskentelevät maantieteellisesti erillään toisistaan ja työskentelevät yhdessä sähköisesti vähällä kasvokkaisella vuorovaikutuksella. Usein hajautetut tiimit muodostuvat itsenäisesti työskentelevistä henkilöistä, jotka jakavat vastuun tiimin tuloksista. Hajautetuissa tiimeissä työskentelevät henkilöt tuovat organisaatioonsa korvaamatonta asiantuntemusta ja siten voivat työskennellä useassa tiimissä samanaikaisesti. (Malhotra ym. 2007, 60.) Zeccaro ja Bader lisäävä, että hajautetut tiimit omaavat samoja piirteitä ja ominaisuuksia, joita on kasvotusten työskentelevillä tiimeillä. Sekä perinteiset että hajautetut tiimit tarvitsevat paljon koordinoitua ollakseen onnistuneita. (Zeccaro–Bader 2003, 378.)

Internetin ilmaantuminen ja erilaisten sovellusten kasvu yritysympäristössä ovat räjähdysmäisesti kasvattaneet hajautettujen tiimien työntekijöiden mahdollisuuksia, sallineet yritysjohtajien lisätä riippuvuutta virtuaalisista suhteista ja edistäneet luovaa ja oppivaa ympäristöä tiimien jäsenille (Khungan 2011, 3). Informaatioteknologia mahdollistaa hajautettujen tiimien olemassaolon. Grönroosin mukaan informaatioteknologian merkitys on niin keskeinen, että ilman toimivaa sähköistä infrastruktuuria hajautettuja tiimejä ei voi olla olemassa (Grönroos 2006, 172). Hajautettu organisaatio vaatii tuekseen merkittäviä investointeja yrityksen tietoliikenneteknologiaan (Peltonen 2007, 52). Informaatioteknologia on hajautetun tiimin selkäranka. Jos systeemi on epävakaa ja palvelimet eivät toimi, yksittäisen jäsenen luottamus organisaatioon romahtaa nopeasti. (Grönroos 2006, 176.)

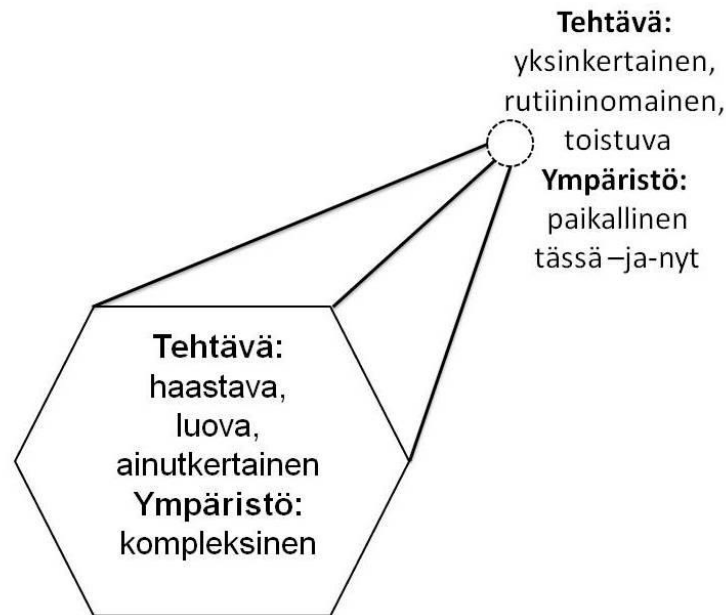
Kokko ja Vartiainen ovat esittäneet kuusi hajautettujen tiimien toimintaympäristön kompleksisuustekijää. Nämä tekijät ovat maantieteellinen hajautuminen, liikkuminen, toimijoiden erilaisuus, eriaikainen työskentely, määräaikaisuus ja sähköinen vuorovaikutus. Kompleksisuustekijät on esitetty kuviossa 2. Kompleksisuustekijät ovat yhteydessä toisiinsa, ja organisaatiossa voi olla virtuaalista hajautuneisuutta eri määriä. Useimpien yritysten kohdalla toiminta on

vain harvoin kaikkien kuuden ulottuvuuden ääripäässä. (Kokko–Vartiainen 2006, 13–14.)



Kuvio 2. Hajautettujen tiimien toimintaympäristön kompleksisuustekijät (Kokko–Vartiainen 2006, 14)

Tehtävän monimuotoisuudella on Vartiaisen mukaan olennaista vaikutusta hajautettujen tiimien rakenteeseen ja prosesseihin. Työskentelyn sisältöön ja toteutustapaan vaikuttaa voimakkaasti se toimeksianto tai tehtävä, jonka toteuttamiseksi yhteistyötä tehdään. Toimeksiannot vaihtelevat luovuutta vaativista rutiininomaiseen ongelmanratkaisuun. Kuvion 3 etuosassa toimeksianto on vaativa ja tapahtuu joko paikallisesti kasvokkain tai monimutkaisessa toimintaympäristössä, jota kuvaavat kuusikulmion äärilaidat. Yksinkertaisimmillaan kuvion toisessa päässä työ toteutetaan kasvokkain ja se on rutiininomaista. (Vartiainen ym. 2005, 40.) Hajautetun tiimin menestymiseen vaikuttavat sekä yksilöiden osaaminen että ryhmien ja projektien kollektiivinen osaaminen. Hajautetusti työskentelevien yksilöiden on työskenneltävä itsenäisesti ja kyettävä samalla toimimaan yhteistyössä muiden hajautetun tiimin jäsenten kanssa. (Kokko–Vartiainen–Hakonen 2003, 271.) Hajautettujen tiimien käyttöönotto organisaatioissa vaatii jonkintasoista yhä enemmän tiimipohjaista innovaatiota vaikuttaakseen ja yhdistääkseen monipuolista osaamista (Malhotra ym. 2007, 60).



Kuvio 3. Hajautetun yhteistyön vaativuustekijät syntyvät toimeksiannon sisällön vaativuudesta ja toimintaympäristön monimuotoisuudesta (Vartiainen ym. 2005, 41)

Vartiaisen kokemuksen mukaan hajautettu toiminta ontuu (Vartiainen–Kokko–Hakonen 2004, 18). Pyöriä puolestaan toteaa, että työorganisaatioiden hajauttaminen yli maantieteellisten rajojen on osoittautunut useimpia odotuksia vaikeammaksi (Pyöriä 2005, 48). Vartiainen jatkaa, että suomalaisten tiimien kohtaamat ongelmat hajautuneessa työssä johtuvat usein totuttomuudesta uudeksi koettuun toimintamalliin. Syynä on myös se, että organisaation johdossa ei ole riittävän vakavasti paneuduttu hajautuneen toiminnan johtamisen haasteisiin. Hajautuneisuus haastaa perinteiset käytännöt ja johtamistavat. (Vartiainen ym. 2004, 18.)

### 2.1.2 Hajautettujen tiimien haasteet

Saaren mukaan hajautettujen tiimien toimintaan tiedetään liittyvän monia haasteita ja tiimin epäonnistuessa myös suuria kustannuksia. Hajautettujen tiimien tuoma hyöty ja haasteet ovat herättäneet yritysmaailman kiinnostuksen selvittää niiden dynamiikkaa ja onnistumisen syitä. (Saari 2006, 31.) Virtuaalinen konteksti on mahdollistanut tiimien suorittaa tehtäviä tehokkaammin ja nopeammin kuin koskaan ennen. Lisäksi on saatavilla parhaat mahdolliset resurssit ja henkilöt ympäri maailmaa. Näihin positiivisiin näkökohtiin on kytkeytynyt myös haasteita. (Zander–Mockaitis–Butler 2012, 593.)

Tänä aikakautena, jolloin hajautuneet tiimit ja organisaatorakenteet kasvattavat suosiotaan, tiimien jäsenten ja esimiesten täytyy vastata uusiin ja erilaisiin työn vaatimuksiin entistä enemmän hajautetuista ja kansainvälisistä organisaatioista. Tiimien jäsenten täytyy suoriutua menestyksekkäästi hajallaan työskentelevien tiimin jäsenten kanssa, kun hyväksi havaittu ja perinteinen ryhmäprosessi ei olekaan enää riittävä. (Walvoord ym. 2008, 1885.) Hajautetun organisaation malli on uusi ja useimmilla on siitä vasta vähän kokemusta. Useimmat hajautetut tiimit perustetaan vain tietyn projektin läpiviemiseksi, mutta ne voivat myös harjoittaa jatkuvaa toimintaa. (Grönroos 2006, 172.) Hajautetussa tiimissä useimmat joutuvat työskentelemään näkemättä muita jäseniä, ja he ovat usein katkonaisen informaation varassa. Yksinäisyyden tunne on jatkuva ja se johtaa helposti tunteeseen, että on joutunut hylätyksi. Verkoston jäsen on tärkeä osa kokonaisuutta. Sitä täytyy painottaa myös yksittäisille organisaation jäsenille. Hajautetun tiimin jäsenet ovat pääasiallisesti sähköisessä muodossa saamansa informaation varassa, joten informaation on oltava mahdollisimman johdonmukaista. Informaatiota tulee myös jakaa riittävästi. (Grönroos 2006, 175.)

Ulrich on todennut jo vuonna 1997, että kansainvälistyminen on yksi liiketoiminnan suurimmista haasteista. Henkilöstötoiminnon on kehitettävä uusia malleja ja prosesseja organisaation kansainvälisen ketteryyden, tehokkuuden ja kilpailukykyyn parantamiseksi (Ulrich 2007, 20). Kansainväliseen osaamiseen sisältyy myös kyky ottaa huomioon yhdessä maassa tehtyjen toimenpiteiden vaikutukset muuhun kansainväliseen liiketoimintaan. Kansainvälinen osaaminen edellyttää erilaisten johtamistapojen ymmärtämistä ja hyväksymistä. (Ulrich 2007, 23.) Ulrichin mielestä yksi tulevaisuuden kilpailukykyyn liittyvä teema on asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin herkemmin reagoivan organisaation rakentaminen ja johtaminen (Ulrich 2007, 24). Hajautetut tiimit ovat kokemukseni mukaan yksi kilpailukykyä parantava tekijä.

Peltosen mukaan hajautetun tiimin haasteita ovat mm. seuraavat tekijät:

- Ryhmän jäsenet eivät osaa käyttää riittävän hyvin etäyhteydenpidossa tarvittavaa teknologiaa.
- Tiimin jäsenten täytyy opetella ilmaisemaan omia ajatuksiaan ilman kasvotusten tapahtuvan vuorovaikutuksen mahdollistamia viestintäkeinoja.

- Yhteistyötaidot ovat vaativampia virtuaalisessa ympäristössä.
- Yhteistyön rytmittäminen aikaerojen vuoksi voi olla haastavaa.
- Hajautetun tiimin jäsenet voivat edustaa erilaisia kulttuuritaustoja. (Peltonen 2007, 52–53.)

Huangin ym. mukaan hajautettujen tiimien haasteita ovat oman työn koordinointi, motivoituminen ja motivaation säilyttäminen sekä sitoutumisen ja luottamuksen luominen. (Huang ym. 2010, 1098.) Zeccaro ja Bader toteavat, että hajautetun tiimin motivaatio koostuu tiimin yhteenkuuluvuuden asteesta, jäsenten välisestä luottamuksesta sekä siitä, että tiimin jäsenet tuntevat voidensa vastata tehokkaasti haasteisiin (Zeccaro–Bader 2003, 382). Viestinnän ja luottamuksen merkitys hajautettujen tiimien yhteydessä on havaittu tietojärjestelmiä käsittelevässä kirjallisuudessa. Se, miten viestintä ja luottamus vaikuttavat hajautettujen tiimien tuloksiin, on vielä ratkaisematta. (Sarker ym. 2011, 273.)

### **2.1.3 Hajautettujen tiimien hyödyt**

Globalisaatio ja ICT-teknologian kehittyminen ovat lisänneet hajautettujen tiimien suosiota organisaatioissa (Saari 2006, 31). Hunsakerin ym. mukaan hajautettujen tiimien avulla organisaatiot voivat käyttää kuhunkin työhön pätevimpiä henkilöitä riippumatta heidän sijainnistaan. Ne mahdollistavat myös organisaatioiden nopeammat vastaukset lisääntyneeseen kilpailuun. (Hunsaker–Hunsaker 2008, 87). Nykyajan todellisuus vaatii, että sopeudumme ja arvioimme perinteisiä tapoja työskennellä yhdessä ja keskitymme tekniikoihin, jotka voivat johtaa hajautettujen tiimien menestymiseen (Hunsaker–Hunsaker 2008, 99). Pyöriän mukaan työn hajautumisen taustalla on yleinen työkuulttuurin murros ja siihen läheisesti kytkeytyvä talouden globalisaatio. Maailmantalouden syvenevän integraation seurauksena työvoimakustannukset ja asiakkaiden tarpeet määrittävät yritysten maantieteellisen sijainnin. (Pyöriä 2005, 49.) Lee puolestaan toteaa, että hajautetut tiimit kuvastavat 21. vuosisadan ei-perinteisiä työympäristöjä (Lee 2009, 456).

Zeccaron ja Baderin mukaan hajautetuilla tiimeillä on ainutlaatuisia piirteitä, jotka tekevät niistä kannattavampia kuin perinteisistä tiimeistä ja tarjoavat kilpailuetua niille organisaatioille, jotka osaavat hyödyntää niitä tehokkaasti. Ensimmäinen piirre on se, että hajautetut tiimit eivät ole sidoksissa maantie-

teelliseen paikkaan, joten niillä on enemmän potentiaalia hankkia tarvittavaa inhimillistä pääomaa sekä tietoa ja taitoa. Toinen ainutlaatuinen piirre on niiden suuremmat mahdollisuudet tuottaa sosiaalista pääomaa. Sosiaalisella pääomalla viitataan suhteiden ja verkostojen laatuun, jonka esimiehet ja tiimin jäsenet muodostavat toimintaympäristössään. Kyseinen pääoma on elintärkeää liiketoiminnassa. Hajautettujen tiimien jäsenillä on suuremmalla todennäköisyydellä laajempi valikoima sosiaalisia kontakteja kuin perinteisen tiimin jäsenillä, koska he voivat olla yhteydessä laajemmin asiakkaisiin ja keskeisiin sidosryhmiin. Yksi hajautettujen tiimien johtajien haasteista onkin kyky hyödyntää näitä suurempia sosiaalisen pääoman varantoja. (Zeccaro–Bader 2003, 380.)

## **2.2 Hajautetun tiimin johtaminen**

Salmisen mukaan johtaminen on sitä, että joku pyrkii vaikuttamaan muihin organisaation jäseniin, jotta he toimisivat organisaation tavoitteiden toteuttamiseksi (Salminen 2001, 14). Seeckin mukaan johtaminen määritellään toiminnaksi, jonka avulla ihmisten työpanosta ja fyysisiä voimavaroja pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Johtamisen tarkoituksena on saada erilaiset, mahdollisesti eri asemassa olevat, yksilöt toimimaan organisaation arjessa, jossa yhteistoiminta on välttämätöntä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Seeck 2008, 18.) Juuti toteaa, että johtamiseen on perinteisesti katsottu kuuluvan suunnittelu, organisointi, toimeenpano ja valvonta. Johtaminen voidaan määritellä vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla pyritään vaikuttamaan ryhmän toimintaan siten, että jokin päämäärä saavutetaan. Voidaan myös nähdä, että johtaminen on rooli, joka edesauttaa päämäärähakuista toimintaa ja jossa vaikutetaan toisten käyttäytymiseen, organisoitumiseen, viestintään ja asemaan. (Juuti 2006b, 160–161.) Lämsä ja Hautala määrittävät johtajuuden arvo- ja vastuulatautuneeksi vastuullisen vaikuttamisen prosessiksi. Siinä ihminen pyrkii saamaan toiset ihmiset hyväksymään ja ymmärtämään sen mitä on tehtävä, jotta toiminta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollistuisi. Johtajuus sisältää pyrkimyksen edistää yhteisöllisiä tavoitteita sekä ajatuksen ihmisten välisestä suhteesta. Näkemykset hyvästä johtamisesta ovat vaihdelleet eri aikoina eikä aiheesta ole nykypäivänäkään yksimielisyyttä. (Lämsä–Hautala 2005, 206.) Johtamisesta ilmiönä kiinnostuneet tutkija

ovat jo pitkään tiedonneet, että johtajalla voi olla merkittäviä vaikutuksia organisaatioihin, tuloksiköihin ja tiimeihin (DeChurch ym. 2010, 1069).

Peltosen mukaan henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on taata organisaation tavoitteiden saavuttamiselle keskeisten inhimillisten resurssien hankinta, ylläpito ja kehittäminen (Peltonen 2007, 95). Lämsä ja Hautala toteavat, että kirjallisuudessa erotetaan usein käsitteet ihmisten johtaminen eli johtajuus (leadership) ja asioiden johtaminen (management). Heidän mukaansa käsitteitä käytetään myös toistensa synonyymeina, mutta niiden peruserona on, että johtamisessa on kyse monimuotoisesta vuorovaikutusprosessista johtajan ja johdettavien välillä. Asioiden johtaminen puolestaan tarkoittaa toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa ja niihin liittyvää päätöksentekoa. (Lämsä–Hautala 2005, 207.) Myös Lipastin mukaan johtaminen käsitteenä on jaettu kahtia viime vuosina. Hänen mukaansa asioiden johtamisella viitataan mm. strategioiden suunnitteluun, budjetointiin sekä tavoitteiden ja mittareiden asettamiseen ja seuraamiseen. Ihmisten johtamisella tarkoitetaan työntekijöiden innostamista. (Lipasti 2007, 66.)

Koivukangas ja Pursiainen toteavat, että yrityksissä on ennen teknologian kehittymistä pysytty perinteisessä esimies-alaisuudessa, jossa esimies on fyysisesti läsnä ja tekee työtä samassa paikassa alaistensa kanssa. Tämänkaltaisessa esimies-alaisuudessa ovat omat hyvät puolensa, mutta kiristyvät markkinat ovat ajaneet yritykset ajattelemaan toimintojansa kannattavuutta ja järjestelemään niitä järkevämmiksi. Tämä on johtanut monissa yrityksissä toimintojen hajauttamiseen. Hajauttaminen tuo omat haasteensa johtamiselle ja esimiestyölle. Hajautetun tiimin johtaminen vaatii asiaan perehtymistä yrityksen sisällä sekä sopimista pelisäännöistä ja toimintatavoista. (Koivukangas–Pursiainen 2010, 6.) Nykypäivän johtajan täytyy painiskella kahden toisiinsa liittyvän voiman kanssa. Ensimmäiseksi työorganisaatiot ja johtajuus muuttuvat jatkuvasti globaalimmaksi. Toiseksi kommunikaatioteknologian räjähdysmäinen kasvu on johtanut päivittäiseen yhteydenpitoon maantieteellisesti hajautuneesti sijoittuneiden kollegoiden ja esimiesten kanssa. Nykyisin esimiehet johtavat tiimejä, joiden jäsenet ovat usein hajaantuneet ympäri maata ja jopa ympäri maailmaa. Vielä ei ole täysin ymmärretty muutosten merkitystä esimiesten työskentelyyn. (Zeccaro–Bader 2003, 377.)



Hajautetun tiimin johtamisen yhteydessä puhutaan virtuaalijohtamisesta ja ihmisten johtamisesta verkossa. Käsitteenä virtuaalijohtaminen ja alan tutkimus ovat vielä suhteellisen uusia. (Virolainen 2010, 65.) Koska hajautettujen tiimien jäsenet eivät näe johtajiaan, voi tulla sellainen käsitys, että hajautettujen tiimien johtajat tarvitsevat tietynlaista osaamista tai ominaisuuksia tai heidän tulee käyttää tietynlaisia käyttäytymismalleja ollakseen tehokkaita (Zander ym. 2012, 593). Hyppänen toteaa, että ihmisten etäjohtaminen vaatii tietoa etäjohtamisen haasteista ja mahdollisuuksista, taitoa kommunikoida ja viestiä tilanteeseen sopivalla tavalla sekä tahtoa onnistua etäjohtajana (Hyppänen 2012, 33). Aulan mukaan etäjohtamisen tarkoituksena on hyvin koordinoitun toiminnan aikaansaaminen sekä se, että työntekijät kokevat olevansa osa työyhteisöä ja organisaatiota. (Aula 2008, 162.) West toteaa, että hajautetun tiimin johtaminen tarkoittaa prosessia, jossa tehdään asianmukaisia strategisia toimenpiteitä, joilla motivoidaan ja ohjataan tiimiä (West 2004, 52).

Hyppäsen mukaan johtamiseen kuuluu kolme näkökulmaa: työlainsäädäntö, tulostavastuu ja ihmiset. Työlainsäädäntö edellyttää samojen velvoitteiden täyttämistä niin etäjohtamisessa kuin lähijohtamisessa. Tulostavastuun näkökulmasta johtaminen tulee järjestää siten, että työntekijä pystyy suoriutumaan tehtävästään mahdollisimman hyvin riippumatta siitä, miten paljon hän on kontaktissa oman esimiehensä kanssa. (Hyppänen 2012, 33.) Westin mukaan hajautetun tiimin esimiehellä on kolme yleistä tehtävää. Sellaisten olosuhteiden luominen, jotta tiimi voi tehdä työnsä, rakentaa ja ylläpitää tiimi suorittavana joukkona sekä valmentaa ja tukea tiimi menestykseen. Hajautetun tiimin esimiehen tulee myös varmistaa se, että jäsenet ovat selvillä tiimin tavoitteista sekä omista rooleistaan ja tavoitteistaan (West 2004, 49–55). Hajautettujen tiimien esimiesten tulee koordinoita ja ylläpitää tietoa, luottamusta ja vastuullisuutta samalla vahvistaen vaikutteita ja viestinnän visiota tiimin jäsenille (Walvoord ym. 2008, 1886).

### **2.2.1 Hajautetun tiimin johtajan ominaisuudet ja taidot**

Onnistuneella johtamisella on positiivinen merkitys johdettavan organisaation menestyksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Huonolaatuinen johtaminen aiheuttaa sekä organisaation että siellä työskentelevien ihmisten henkistä huonovointisuutta. (Juuti 2006b, 237.) Perinteiset johtamisen teoriat

ovat keskittyneet samanpaikkaisen organisaation johtamiseen. Niissä ei ole täsmällisesti huomioitu maantieteellistä eripaikkaisuutta. Hajautettujen tiimien johtamisen tutkimus on keskittynyt etsimään vastauksia johtamisen tyypillisiin piirteisiin ja eroihin samanpaikkaisen tiimin johtamiseen verrattuna. Virolainen kertoo, että virtuaalijohtamisessa on mahdollisuus määritellä uudestaan johtajuuden käsitettä. Hänen mielestään hajautetun organisaation johtaminen on vaativampaa ja monimutkaisempaa kuin perinteisen organisaation, jossa työntekijät työskentelevät fyysisesti samassa paikassa. Virolaisen mukaan useissa tutkimuksissa on todettu, että suurin osa virtuaalisesti toimivista johtajista kokivat virtuaalisen johtamisen vaikeammaksi kuin kasvokkaisen johtamisen. Hajautetun tiimin johtajan tulee tarvittaessa hylätä vanhat toimintamallit sekä kyseenalaistettava oletukset ja uskomukset mikäli ne eivät enää toimi. Hajautetun tiimin johtajuus voi edellyttää uusien johtamistapojen löytämistä. (Virolainen 2010, 65–66.)

Hajautetun tiimin menestymiseen vaikuttavat sekä yksilöiden osaaminen että ryhmien ja projektien kollektiivinen osaaminen. Hajautetusti työskentelevien henkilöiden on kyettävä työskentelemään itsenäisesti ja toimimaan yhteistyössä muiden hajautetun tiimin jäsenten kanssa. Vartiainen ym. mukaan hajautetun ryhmän jäsenten tärkeimmät osaamisvaatimukset ovat kommunikointitaidot, yhteistyötaidot, tekniset taidot sekä itsensä johtaminen. Hajautetun ryhmän johtaminen vaatii selkeää vastuunjakoa, tehokasta koordinoitua ja kommunikointia. (Kokko ym. 2003, 271.) Zander ym. korostavat erilaisten johtamistapojen käyttämistä, kuten pari-, vaihtuva ja jaettu johtajuus, sen sijaan että turvaudutaan perinteiseen yhteen tiimi johtajaan. Tällä tavalla ei pelkästään selviydyttäisi kulttuurista eroista, vaan voitaisiin jopa vaikuttaa niihin. (Zander ym. 2012, 601.) Khunganin mielestä hajautettujen tiimien johtajat voivat löytää hyötyä siitä, että he ohjaavat tiimin jäseniä ymmärtämään luottamuksen merkityksen hajautettujen tiimien toiminnan edellytyksenä. Näin saadaan lisättyä myös hajautettujen tiimien tehokkuutta. (Khungan 2011, 10.)

Haapamäen ym. mukaan hajautettujen tiimien johtajilla ja esimiehillä tulisi olla seuraavia ominaisuuksia:

- Avoin, myönteinen asenne, joka kohdistuu ratkaisujen hakemiseen sen sijaan, että johtaja hakisi syitä olla jatkamatta hajautettua työtä.

- Tuloksiin suuntautuva johtamistyyli, koska muodollista rakennetta ja toimintatapaa sekä kontrollia painottavat henkilöt eivät todennäköisesti ole tehokkaita johtajia.
- Tehokkaat sekä viralliset että epäviralliset viestintätaidot etäällä työskentelevien ja paikallisten työntekijöiden suuntaan, mikä auttaa myös verkostojen luomisessa yli maantieteellisten rajojen.
- Kyky delegoida tehokkaasti ja seurata että työ tulee tehdyksi. (Haapamäki ym. 2010, 31.)

Vaikka jotakin tutkimusta hajautettujen tiimien johtamisen tyyleistä on olemassa, siitä miten johtaminen vaikuttaa tiimin vuorovaikutukseen ja suoriutumiskykyyn on tehty hyvin vähän tutkimusta. Tutkimukset virtuaali- ja tietokonevälitteisten tiimien johtamisesta esittävät, että johtamistyyli ei merkittävästi vaikuta tiimin suoriutumiskykyyn. (Hambley–O’Neill–Kline 2007, 42.) Se millaisia erityisiä taitoja tarvitsee johtaja, joka työskentelee maantieteellisesti hajautuneissa innovatiivisten ongelmanratkaisuhaasteiden parissa työskentelevät tiimin vetäjänä, on jäänyt tutkimuksissa vähälle huomiolle (Malhotra ym. 2007, 61). Myös Zander ym. toteavat, että olemassa oleva kirjallisuus hajautettujen tiimien johtamisesta on vähäistä. (Zander ym. 2012, 597.)

### **2.2.2 Hajautetun tiimin johtamishaasteet**

Hajautetut tiimit tarjoavat korkeaa joustavuutta ja muita mahdollisia etuja, mutta ne myös luovat lukuisia johtamishaasteita (Hunsaker–Hunsaker 2008, 87). Organisaatioiden mukautuessa hajautetun tiimin konseptiin tiimien esimiehet kohtaavat haasteen sopeuttaessaan johtamistyyliinsä hajautetun tiimin johtamiseen sopivaksi (Van Pelt 2009, 3). Hajautettujen tiimien johtajien tulisi oppia ymmärtämään johtamistyyliä, jotka sopivat parhaiten hajautetun tiimin johtamiseen (Van Pelt 2009, 5). Kokon ym. mukaan hajautetun tiimin johtaminen vaatii selkeää vastuunjakoa, tehokasta koordinoitua ja kommunikointia (Kokko ym. 2003, 271). Lahden mukaan monikulttuurinen organisaatio edellyttää johdolta eettistä, vastuullista, tiedollista ja taidollista kyvykkyyttä (Lahti 2008, 43). Van Pelt toteaa, että hajautettujen tiimien johtaminen ja toteutus eivät välttämättä onnistu ilman, että aiheutuu komplikaatioita ja haasteita sekä ryhmän esimiehille että tiimin jäsenille (Van Pelt 2009, 14). Bergumin mukaan esimiesten kohtaamat ongelmat ja haasteet vaihtelevat, mutta

useimmin mainitut ongelmat ja haasteet ovat viestintä, alaisen ohjaus ja organisaatorakenteen ylläpito. (Bergum 2009, 11.)

Hyppäsen mukaan etäjohtaminen tuo työnjohto-oikeuteen erityishaasteita. Työnantaja eli esimies saa määrittää, mitä tehdään, miten työ tehdään ja mikä on riittävän hyvä työsuoritus. Lisäksi hänellä on oikeus seurata työn tekemisen edistymistä. Perusasioista huolehtiminen on erityisen tärkeää, jotta itsenäinen työskentely on mahdollista. Tämän lisäksi etäjohtamisen onnistuminen edellyttää molemminpuolista luottamusta ja vastuunottoa. Mitä selkeämpi työntekijän työnkuva ja mitä kirkkaampi on tehtävien priorisointikyky, sitä vähemmän merkitsee, tehdäänkö työtä samoissa tiloissa vai etäällä itsenäisesti. (Hyppänen 2012, 35.) Sivunen toteaa, että tavoitteiden asettaminen ja niiden konkretisoinnin haasteellisuus on keskeinen johtamiseen liittyvä tekijä hajautetuissa tiimeissä. Jäsenten kokemukset tavoitteiden selkeydestä voivat vaihdella paljon samankin tiimin sisällä. Tavoitteiden epäselvyys hajautetuissa tiimeissä voi Sivusen mukaan johtua neljästä syystä. Näistä kaksi, eli tiimissä ei ole keskusteltu tavoitteista riittävästi tai tavoitteita ei ole konkretisoitu ja tuotu oikealle tasolle, liittyy tiimin johtajaan. Näiden lisäksi tavoitteiden epäselvyyttä aiheuttaa organisatorinen hajautuneisuus ja organisatiomuutokset, jotka vaikeuttavat tavoitteiden asettamista. (Sivunen 2007, 106).

Työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvissä tehtävissä etäjohtamisen osalta on melkoisia haasteita. Tärkeintä on, että turvallisuuteen liittyvistä tehtävistä keskustellaan ja varmistetaan yhteinen näkemys turvallisuudesta, fyysisen sekä henkisen työhyvinvoinnin merkityksestä sekä ennakkoinnin tärkeydestä. Jokaisen työntekijän omaa vastuuta työturvallisuudessa ja työhyvinvoinnissa ei voi ylikorostaa. Työntekijää tulee rohkaista ottamaan oma-aloitteisesti esiin työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyviä asioita. (Hyppänen 2012, 36.)

Janhosen mukaan tiimipohjaisissa organisaatioissa tiedon hallintaan ja jakamiseen liittyvän johtamisen tulisi pystyä varmistamaan, että työn tekemiseen tarvittava tieto on saatavilla. Lisäksi on tärkeää, että johto ymmärtää tiedosta ja sen jakamisesta koituvat myönteiset ja kielteiset seuraukset, koska ne ovat yhteydessä niin tiimin toimintaan kuin sen jäsenten hyvinvointiin. (Janhonen 2010, 84.) Kauppinen ja Nummi-Savola toteavat, että esimieheen

kohdistuu hajautetuissa tiimeissäkin nykyisin yhä enemmän myös viestintävaatimuksia. Johtamisjärjestelmään kuuluu monia erilaisia viestinnän muotoja. Käskyttävän ja kontrolloivan johtajuuden tilalle on tulossa vuorovaikutteinen johtamiskulttuuri. (Kauppinen–Nummi-Savola 2005, 12.) Saman aikaan fyysinen etäisyys luo olosuhteet, jotka eivät edistä johtajuutta, koska esimiesten ja alaisten on vaikeaa olla vuorovaikutuksessa. (Antonakis–Atwater 2002, 697.)

### **2.2.3 Johtamisroolit hajautetuissa tiimeissä**

Jatkuvasti kasvava joukko esimiehiä löytää itsensä tilanteesta, jossa he johtavat projektiryhmää, jonka jäsenet ovat ympäri maapalloa. Kuitenkaan monissa tapauksissa budjetti ei salli heidän tavata säännöllisesti, jos ollenkaan. Kerberin ja Buonon mukaan monet esimiehet ovat kertoneet, että tällaisissa tilanteissa vaatimukset ovat olleet usein korkeita, mutta tiimin suorituskky on usein jäänyt odotetusta ja toisinaan tiimin jäsenet erkanevat toisistaan. Esimiehillä on useita huolenaiheita niin lyhyellä kuin pitkäläkin aikavälillä: Mikä on roolini hajautetun tiimin esimiehenä? Miten voin rakentaa laadukkaita henkilösuhteita, kun tiimin jäsenet harvoin, jos koskaan, näkevät toisensa henkilökohtaisesti? Miten voin parantaa suorituskkyä hajautetussa tiimissäni? Miten hajautetun tiimin suhteita voi hoitaa tehokkaammin käyttämällä yrityksen olemassa olevaa viestintätekniikkaa? Onko mahdollista hallita suorituskkyä ja varmistaa vastuullisuus etäältä? (Kerber–Buono 2004, 4.)

Perinteisen organisaation, jossa toimitaan muuttumattomassa ympäristössä samojen ihmisten kanssa, johtaminen ei ole erityisen vaikeaa. Johtamisongelmaa alkaa syntyä, jos ympäristö tai ihmiset muuttuvat. Organisaatiot ovat joutuneet ratkomaan jatkuvasti uusia ongelmia, joihin on vastattu johtamalla eli valitsemalla tilanteeseen sopiva johtamismalli. Johtamismallit ovat kuitenkin kehitetty perinteisten organisaatioiden johtamiseen. Koska organisaatiot ovat virtualisoitumassa, perinteiset organisaation johtamismallit alkavat nopeasti menettää merkitystään. (Grönroos 2006, 226.) Hajautettujen tiimien johtamisen rooli on täynnä monimutkaisuutta, koska tiimin jäsenillä ovat erilaiset kulttuuritaustat, viestintä tapahtuu teknologiavälitteisesti ja tiimin jäsenet työskentelevät eri aikavyöhykkeillä. Koska hajautetun tiimin jäsenet eivät useinkaan näe esimiestään, voi syntyä käsitys, että hajautetun tiimin esimie-

hellä tulee olla erityisosaamista, tai ominaisuuksia, tai hänen tulee käyttäytyä tietyllä tavalla ollakseen tehokas. (Zander ym. 2012, 593.)

Johtamisteoriat kattavat laajasti erilaisia näkökulmia, jotka määrittelevät johtajuuden sisintä olemusta (DeChurch ym. 2010, 1071). Käyn läpi muutamia johtamisen rooliteoriaa, joita on käytetty hajautettujen tiimien tutkimuksessa. Minzbergin rooliteoriasta Nurmen mukailemana esimiesroolit voidaan ryhmitellä kolmeen pääalueeseen: henkilösuhderooleihin, informaatioorooleihin ja päätöksentekorooleihin. Henkilösuhderooleja on kolmenlaisia. Esimies toimii keulakuvana eli organisaatiotaan edustavana henkilönä, alaistensa johtajana tai yhdyshenkilönä organisaation ulkopuolisiin tahoihin. (Nurmi 2000, 13–14.) Esimies toimii organisaatiossaan kulkevan informaation solmupisteenä. Esimiehen informaatioorooleja ovat tiedon hankkija, sisäinen tietoiimpulssi sekä puolestapuhuja (Nurmi 2000, 16). Päätöksentekorooleja ovat yrittäjä, häiriöiden käsittelijä, resurssien jakaja ja neuvottelija. Esimies toimii yrittäjänä eli hänen tehtävään on panna asioita liikkeelle, saada aikaan uudistuksia ja muutoksia organisaation toiminnassa. Hänen on myös toimittava häiriöiden käsittelijänä, eli tehtävä päätöksiä muiden aiheuttamiin pakottaviin päätösimpulssihin. Esimies toimii myös resurssien jakajana eli hän päättää organisaation resurssien käytöstä. Lisäksi hän toimii neuvottelijana eli neuvottelee organisaatiolleen edullisia päätöksiä etutahojen kanssa käytävissä neuvotteluissa. (Nurmi 2000, 19–24.)

Quinnin malli johtamisrooleista pitää sisällään neljä osa-aluetta, joissa on yhteensä kahdeksan hajautetun tiimin johtajan roolia. Nämä roolit ovat neuvonantaja, fasilitaattori, valvoja, koordinaattori, ohjaaja, tuottaja, välittäjä ja uudistaja. (Konradt–Hoch 2007, 18.) Quinnin ja Minzbergin rooliteorioissa on jonkin verran yhteneväisyyttä. Zaccaron ja Baderin mukaan hajautetun tiimi esimiehellä on huomattavasti vähemmän erilaisia rooleja. Heidän mukaansa vastuut pitävät sisällään kolme roolia: yhteistyön ylläpitäjä, ohjaaja ja operatiivinen koordinaattori. Hajautuneisuus ja pysymättömyys, jotka ovat tyypillisiä hajautetun tiimin piirteitä, edustavat merkittäviä haasteita esimiehelle hänen yrittäessä toteuttaa näitä kolmea roolia. Hajautettujen tiimien esimiesten täytyy täyttää kyseiset roolit ympäristössä, jossa kommunikointi on rajallista ja teknologiavälitteistä. (Zeccaro–Bader 2003, 381.)

Mitä paremmin esimiehen ja työntekijöiden roolit täydentävät toisiaan, sitä luontevampaa ja sujuvampaa yhteistyö on. Tällöin molemmat osapuolet ovat tietoisia tehtävistään, tavoitteistaan, vastuistaan ja rajoistaan. Kun esimiehen tehtävä organisaatiossa on määritelty selkeästi, voi esimies toimia roolinsa mukaisesti ja vastata niihin odotuksiin, joita hänen tehtävänsä liittyy. Jos esimies ei ota hänelle kuuluvaa roolia tai esimiehen tehtävä on määritelty epäselvästi, alkavat työntekijät ottaa esimiesvastuuta itselleen. Näin he yrittävät luoda työhön selkeyttä ja turvallisuuden tunnetta. Kun esimies ajattelee työtään roolin kautta, hän pystyy paremmin ymmärtämään itseään myös vaikeissa tilanteissa. (Nummelin 2007, 46–47.) Tulevaisuudessa olisi arvokasta pohtia kansainvälisten tiimien johtajien rooleja. (Zander ym. 2012, 597.)

## **2.3 Hajautetun tiimin viestintä**

### **2.3.1 Organisaation viestintä**

Salmisen mukaan viestintää on sekä sanallinen eli numeerinen viestintä että oheisviestintä eli sanaton viestintä (Salminen 2001, 75). Viestintä on ihmisten välistä vuorovaikutusta, joten viestintätilanteeseen kuuluu viestin lähettämisen lisäksi viestin vastaanottaminen ja tulkinta (Honkala ym. 2010, 7). Salmisen mukaan viestintä on sitä, että viestinnän osapuolet luovat yhdessä yhteisiä merkityksiä, jotka vaikuttavat kaikkiin viestinnän osapuoliin. (Salminen 2001, 15). Kaloinen, Suntinen ja Vallisaari toteavat, että viestintä on aina tulkinvaraista, koska siinä on kyse erilaisten ihmisten toiminnasta. Viestinnässä täytyy ottaa huomioon se, että vastaanottaja ymmärtää ja tulkitsee asioita omasta näkökulmastaan. (Kaloinen–Suntinen–Vallisaari 2003, 11.)

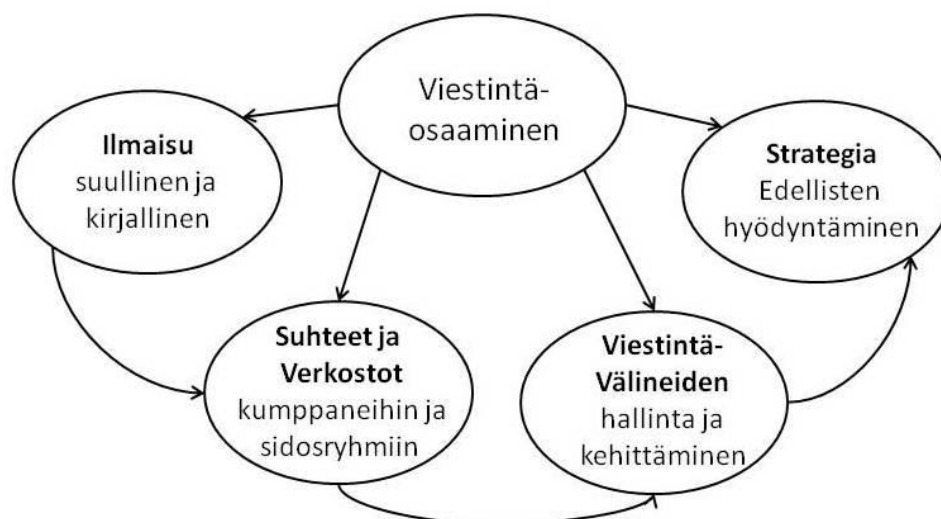
Kauppinen ja Nummi-Savola toteavat, että viestintä on aina vuorovaikutusta, eikä yksinomaan informaation siirtämistä (Kauppinen–Nummi-Savola 2005, 11). Viestintä ja yrityksen johtaminen liittyvät läheisesti yhteen, koska suuri osa johtamistyöstä on viestintää (Kaloinen ym. 2003, 142). Salmisen mukaan viestintä on tärkein väline, jolla johto voi vaikuttaa yrityksen toimintaan (Salminen 2001, 105). Organisaatioiden viestintä jaetaan tavallisesti *sisäisen ja ulkoiseen viestintään*. Sisäinen viestintä on työyhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää (Honkala ym. 2010, 8). Kauppinen ja Nummi-Sauvolan mukaan sisäisen viestinnän tehtävänä on tukea organisaation toimintaa ja vahvistaa

yhteisöllisyyttä (Kauppinen–Nummi-Savola 2005, 12). Ulkoinen viestintä tapahtuu ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään ei ole tarkkarajainen, koska erilaisten sidosryhmien kanssa ollaan vuorovaikutuksessa eri tavoin. (Honkala ym. 2010, 10.)

Aulan mukaan organisaatioiden viestintä on perinteisesti nähty ensisijaisesti tiedon siirtämisenä ja sitä tukevin rakenteina, ei niinkään organisatorisen toiminnan ja yhteisöllisyyden muotona (Aula 2008, 16). Juholinin mukaan työorganisaatioissa tieto on aiemmin valutettu johdolta ja esimiehiltä alaisille. 2000-luvun tietointensiivisissä organisaatioissa tapa on kohdannut suuria ongelmia. Työyhteisöviestinnän uusia avainsanoja ovat vuorovaikutus, vastavuoroisuus ja keskinäinen arvostus. Viestintä on tullut osaksi jokaisen työtä ja elämää. Nykyään ajatellaan, että viestintää tapahtuu siellä, missä ihmiset työskentelevät, ja missä he vaihtavat ja tuottavat tietoa sekä kokemuksia. Viestintä ei ole erillinen sarja toimintoja, vaan osa kaikkea tekemistä ja elämistä työyhteisössä. (Juholin 2008, 58–64.) Aula toteaa, että organisaation viestinnän rakenteet toteutuvat organisaation jäsenten välisissä vuorovaikutussuhteissa. Viestintä koostuu vuorovaikutusten prosesseista, jotka yhtäältä liittävät rakenteen toisiinsa ja toisaalta toteuttavat ja ylläpitävät rakenteita. Samalla rakenteet vaikuttavat vuorovaikutuksen prosesseihin. (Aula 2008, 17.)

Juholinin mukaan tietotyötä ei voi tehdä ilman viestintäosaamista. Viestintäosaaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Ensimmäiseksi tarvitaan kykyä ilmaista ajatuksia puhuen ja kirjoittaen sekä valmiuksia keskustella. Toinen viestintäosaamisen alue muodostuu suhteista muihin ihmisiin, organisaatioihin ja verkostoihin. Kolmas osa-alue on kyky käyttää erilaisia viestintävälineitä, kuten puhelinta, sähköpostia, digitaalisia työskentelyalustoja ja ryhmätyötiloja, palvelemaan toimintaa ja tavoitteita. Neljäs osa-alue on strategia eli se, miten käytämme edellä mainittua osaamistamme eri tilanteissa. Viestintäosaamisen osa-alueet on esitetty kuviossa 4. (Juholin 2008, 31.)





Kuvio 4. Viestintäosaamisen osatekijät (Juholin 2008, 31)

### 2.3.2 Viestintä hajautetuissa tiimeissä

Aulan mukaan organisaation viestinnän teoriat ovat aina olleet sidoksissa vallitseviin organisaatioteorioihin, Myös organisaatioviestinnän näkemyksen muuttuvat ajan myötä. Organisaatioista on ajan kuluessa muovautunut erilaisten intressiryhmien liikkuvia verkostoja ja liittoumia. Organisaation johtaminen puolestaan on muuttunut konemaisesta manageerauksesta poliittiseksi ja symboliseksi kamppailuksi organisaatiotodellisuuksien määrittelyssä. Nykypäivänä uusia organisaatioita tuotetaan, pidetään yllä ja muutetaan dynaamisilla viestinnän strategioilla, järjestelmillä, prosesseilla sekä viestintäteknologialla. (Aula 2008, 13–14.)

Juholin toteaa, että viestintäteknologia on muuttanut työntekoa perinpohjaisesti. Viestintäteknologialla tarkoitetaan niitä teknologian ja viestinnän teknisiä muotoja, joita organisaatioiden jäsenet käyttävät kommunikoidessaan toistensa kanssa. Näitä ovat esimerkiksi internet, sähköposti, pikaviestimet, intranet, mobiilit viestintäverkot ja blogit. (Juholin 2008, 73–74). Puro toteaa, että viestintä ei muutu entistä paremmaksi vain sillä, että sen välittämisen tekniikkaan modernisoidaan. Teknologian kautta välitetty viestintä on teknologisoitunutta, ja sitä värittää teknologinen sävy. (Puro 2004, 122–123).

Viestintä on keskeisessä asemassa johdettaessa maantieteellisesti hajautettua ryhmää tehokkaasti. (Connaughton–Shuffler–Goodwin 2011, 502.) Salminen mukaan yrityksen menestymisen edellytys on informaation mahdollisimman vapaa virtaus kaikkien organisaation osien välillä. (Salminen 2001, 70). Aula näkee, että hajautetusti organisoitu työ on hyvin haasteellista viestinnän kannalta, sillä viestinnän määrä saattaa kasvaa liian suureksi. (Aula 2008, 162.) Connaughton ym. väittävät että johtajuus hajautetussa ympäristössä edellyttää sitä, että viestintä ymmärretään johtajuuden piirteenä. Lisäksi he väittävät, että viestinnässä on hyväksyttävä useita näkökulmia, jotta voidaan arvostaa johtamisen monimutkaisuutta hajautetussa ympäristössä (Connaughton ym. 2011, 521).

On olemassa paljon erilaisia kehittyneitä tekniikoita, jotka ovat tarkoituksenmukaisia erityisesti tiedon vaihtamiseen. Ottaen huomioon aikatauluun liittyvät paineet, hajautettujen tiimien esimiesten tulee tunnistaa ja asettaa tiimin jäsenten saataville tiimin tehtävään tai prosessiin parhaiten sopivat viestintävälineet. Esimiesten tulisi seurata kommunikoinnin määrää yleensä ja tiettyjen tekniikoiden osalta. Kyseinen tieto mahdollistaa hajautettujen tiimien esimiesten paremman yhteydenpidon tiiminsä jäsenten kanssa. Samalla se ilmaisee muutoksista tai tulevista lisäyksistä tiimin viestintäkanavien valikoimassa. Monet vihjeet, kuten kehonkieli ja äänenpainot, hukkuvat tietokonevälitteisessä ympäristössä. Ollakseen tehokas, hajautetun tiimin esimiehen on oltava ”läsnä” myös virtuaalisessa ympäristössä, jotta tiimin jäsenet voivat kokea johtajuuden. Hajautetun tiimin esimiehen kyky välittää läsnäoloa ja kommunikoida tarkoituksellisesti mahdollistaa tiimin jäsenten tehdä päätöksiä samalla tavalla kuin samapaikkaisessa johtamisessa. (Walvoord ym. 2008, 1886–1887.)

Woolward ym. väittävät että ylivoimainen tapa tuottaa ”rikasta” tietoa virtuaalitiimin jäsenille on välttää välittämästä tietoja jotka eivät ole oleellisia ja sen sijaan kommunikoida yksityiskohtaisemmin kohdetiedoista. (Walvoord ym. 2008, 1889.) Zanderin ym. mukaan luullaan, että nuoremmat tietokone ja internet -sukupolvet eivät ole niin estoisia kuin vanhemmat sukupolvet, kommunikoidessaan sähköisillä viestimillä. Tämä voi tarkoittaa sitä, että nuorempien sukupolvien tulevat virtuaalitiimien johtajat ovat tehokkaampia kansainvälisten virtuaalitiimien johtajia. (Zander–Mockaitis–Butler 2012, 601.) Se,

miten johtaminen onnistuu eri kommunikaatiovälineillä, on saanut tähän asti suhteellisen vähän huomiota kirjallisuudessa (Hambley ym. 2007, 41).

### **2.3.3 Viestintähaasteet hajautetuissa tiimeissä**

Työyhteisöjen arkipäivään on jo pitkään kuulunut, että työtä tehdään erilaisissa tiimeissä ja yhteistyöverkostoissa. Myös yritysten kansainvälistymien vaatii työntekijöiltä monipuolisen kilitaidon lisäksi kulttuurien tuntemusta ja kykyä työskennellä hyvin monenlaisten ihmisten kanssa. (Honkala ym. 2010, 7.) Esimieheltä edellytetään johtamisviestinnässä erityisesti keskustelutaitoa, esiintymistaitoa ja kirjallisen viestinnän taitoa. Tehokas johtamisviestintä edellyttää esimieheltä myös kykyä arvioida ja hallita eri tavoin itse lähettämiään oheisviestejä. (Salminen 2001, 223.) Hyvä viestintäilmapiiri syntyy silloin, kun ihmiset kuuntelevat toisiaan ja ilmaisevat itseään ja ajatuksiaan selkeästi tilanteeseen sopivalla tavalla (Kaloinen ym. 2003, 52).

Åbergin mukaan hajautettujen tiimien viestinnässä on useita haasteita. Yksi näistä on tiedon liikkuminen. Monessa organisaatiossa tietoa liikkuu vähän, jolloin syntyy uutistyhjiöitä. (Åberg 2006, 111.) Salmisen mukaan yksi syy siihen, miksi tieto ei kulje yrityksissä on se, ettei viestintää mielletä johtamisen keskeiseksi sisällöksi vaan tiedon oletetaan kulkevan ikään kuin itsestään (Salminen 2001, 63). Viestinnän kannalta tärkeäksi on havaittu, että viestit ovat selkeitä ja viestintäkanavat vakiintuneita (Kauppinen–Nummi-Savola 2005, 12). Åberg toteaa, että toinen haaste on tietovarastot ja verkot. Osa tiedosta on sellaista, että sen on oltava paikallaan, mutta tietoa tarvitsevan on päästävä siihen käsiksi. Yleensä kyse on hajautetuista tietokannoista, joihin tiedon tarvitsijoilla on pääsy suoraan verkon kautta. Kolmas haaste on esimiehet. Esimiehet toimivat linkkinä oman yksikön ja koko muun työyhteisön välissä. Esimiehen tiedotusvastuu on yleisten tietojen räätälöinnissä omaan yksikköön ja oman yksikön näkökantojen vieminen ylöspäin. (Åberg 2006, 112.) Viestintä vaatii esimieheltä taitoa viestiä yrityksen suunnitelmista ja tavoitteista sekä ottaa vastaan palautetta ja aloitteita. Viestinnällä pyritään nopeaan ja avoimeen tiedonkulkuun, motivointiin, työ- ja toimintaohjeiden antamiseen ja yhteishengen luomiseen. Puutteellinen tiedotus voi saada aikaan huhuja, epävarmuutta ja tyytymättömyyttä. (Kaloinen ym. 2003, 145.) Viestintä voi myös epäonnistua. Viestin perillemeno vastaanottajalle voi häi-

ritä useat eri tekijät. On myös mahdollista, että vastaanottaja saa viestin, mutta ymmärtää se väärin tai ei ymmärrä sitä lainkaan. (Kaloinen ym. 2003, 10.)

Åberg nostaa sähköpostijohtamisen hyväksi puoliksi tietyt sähköpostiviestinnän tekniset ominaisuudet, kuten käytön nopeuden ja helppouden sekä dokumentoitavuuden. Muita hyviä puolia ovat irtautuminen ajan ja paikan rajoista, sisällölliset tekijät ja eräät työtilannetta helpottavat seikat. Huonoiksi puoliksi Åberg puolestaan mainitsee sähköpostin tekniset ominaisuudet. Verkko on altis häiriöille, kuten viruksille. Massajakelulla on myös haittansa. Viestejä lähetetään turhaan, liian monelle ja varmuuden vuoksi. Verkkojohtaminen on herkkä vahinkoviesteille, koska viestejä on helppo lähettää vahingossa väärille henkilöille. Verkkoviestejä on vaivatonta kirjoittaa, mutta huolimattomasti kirjoitettua viestiä saattavat muut tulkita tarkastikin ja etsiä siitä merkityksiä, joita siinä ei ole. Verkkoon kirjoittaminen on haastavaa, koska viestintä on monitulkintaista. (Åberg 2006, 115–117.)

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄ JA AINEISTO

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusasetelmalla tarkoitetaan tutkimusongelmien, -menetelmien ja aineiston muodostamaa perusrakennelmaa (Saaranen-Kauppinen–Puusniekka 2009, 11). Metsämuurosen mukaan se sisältää kuvauksen niistä järjestelyistä, joilla tutkimus toteutetaan ja joilla kontrolloidaan vaihtelevuutta (Metsämuuronen 2006, 51). Tutkimusasetelmalla viitataan siihen, miten laadittuihin tutkimusongelmiin on tarkoitus kerätä aineistoa tiettyjen menetelmien avulla. Aiheen valitsemisen jälkeen asetetaan tutkimusongelmat. Niiden tehtävänä on pitää tutkimus kasassa. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka toteavat, että menetelmävalinnat (aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät) tulisi tehdä tutkimusongelman pohjalta. Menetelmiä harkittaessa on pohdittava millaista tietoa tarvitaan ja miten sitä voi parhaiten tavoittaa. (Saaranen-Kauppinen – Puusniekka 2009, 11-12.) Myös Borrego ym. toteavat, että menetelmät tulee valita tutkimuskysymysten perusteella (Borrego–Douglas–Amelink 2009, 53).

Tutkimustyöni aiheena ovat hajautettujen tiimien viestintämenetelmät, viestintään liittyvät tehtävät sekä viestintähaasteet. Työssäni tutkimusongelmana on hajautettujen tiimien johtamiseen ja viestintään liittyvät erityispiirteet. Tietoperustaa laatiessani törmäsin usein toteamukseen, että hajautettujen tiimien viestinnässä on hankaluuksia. Koska halusin saada aiheesta tietoa mahdollisimman laajalti, päädyin kirjallisuuskatsaukseen ja sitä kautta aineistonkeräysmenetelmäni määräytyi. Koska halusin tehdä tietyn tyyppisen kirjallisuuskatsauksen, sen myötä määräytyi käyttämäni analyysimenetelmä.

Creswell toteaa, että ero kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen välille voidaan määrittää siten, että kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa käytetään lukumääriä. Creswell jatkaa, että eroa löytyy myös siinä, että laadullisessa tutkimuksessa käytetään avoimia kysymyksiä kun määrällisessä tutkimuksessa käytetään puolestaan suljettuja kysymyksiä. (Creswell 2009, 3.) Tilastollisen tutkimuksen metodiikkaan on monenlaisia keinoja hallita virhepäätelmiä. Laadullinen tutkimusprosessi puolestaan on tutkijan omaan intuitioon, tulkintaan ja järkeilykykyyn perustuvaa. Samasta aineistosta on monta

tapaa tehdä päätelmiä, jopa toisiinsa nähden ristiriitaisia. (Metsämuuronen 2008, 206.)

Borego ym. toteavat, että *kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen* tarkoituksena on arvioida tutkimuksen tuloksien sopivuutta laajempaan kantaan objektiivisen prosessin kautta (Borrego ym. 2009, 54). Tuomen mukaan määrällisen tutkimuksen peruskysymys on se, missä määrin tutkittavan ilmiön peruspiirteet ovat systemaattisesti mitattavissa tai missä määrin tutkittavasta ilmiöstä voidaan erottaa mitattavia osia. Määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään lukumäärään liittyviä kysymyksiä. Siinä voidaan kuvata tutkittavan ilmiön rakennetta, eli sitä millaisista osista se koostuu. Lisäksi voidaan kuvata muuttujien välisiä riippuvuuksia tai muuttujissa tapahtuneita määriin perustuvia muutoksia. Tutkimuksellisesti määrällinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Aineiston keruutapa on periaatteessa vapaa, mutta aineisto on voitava koodata numeeriseen muotoon. Tutkijan tehtävänä on olla havaintojen tekijä, ei osallistuja. Analyysi on matemaattinen eli tilastollinen. (Tuomi 2007, 95-96.) Creswell'n mukaan määrälliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, käsitteiden määrittely, aiemmat teoriat, hypoteesien esittely, aineiston keruu siten että se sopii numeeriseen mittaamiseen, tarkat otantasuunnitelmat, aineiston saataminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä päätelmien teko aineistosta tilastolliseen analyysiin perustuen. (Creswell 2009, 4.)

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka toteavat, että *kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa* ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Siinä pyritään kuvaamaan jotakin ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintatapaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. (Saaranen-Kauppinen – Puusniekka 2009, 4.) Tuomen ja Sarajärven mukaan laadullisella tutkimuksella pyritään löytämään vastaus mm. seuraaviin kysymyksiin: Mitä tapahtui? Miksi jotakin tapahtui? Miten tämä tapahtuma vaikuttaa toiseen tapaukseen? Laadullinen tutkimus nimenä saattaa olla harhaanjohtava ja antaa vaikutelman paremmasta, pehmeämmästä tutkimuksesta kvantitatiiviseen tutkimukseen verrattuna. On väärin pitää laadullista tutkimusta helpompana ja löysempänä kuin määrällistä tutkimusta. Laadullinen tutkimus on tiukka ja sisältää omat aineistonkeruu ja analyysimenetelmät, joilla varmistetaan tulosten luotettavuus. Kaikki tutkimus on vain pinnan raapimista, sillä ei

voida koskaan saavuttaa ilmiötä kokonaisuudessaan. (Tuomi–Sarajärvi 2009, 85.) Borregon ym. mukaan hyvin suunnitelluilla ja toteutetuilla tutkimusasetelmilla, tutkimuksia toistamalla sekä tutkittavaa ilmiötä useista näkökulmista lähestymällä voidaan saada monipuolista tietoa ja lisätä ymmärrystä ilmiön luonteesta. (Borrego ym. 2009, 56).

Eskolan ja Suorannan mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen yksi erityispiirre on se, että siinä usein edetään induktiivisesti eli aineistolähtöisesti yksittäisestä yleiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta usein rakennetaan induktiivisesti teoriaa; yksittäisistä havainnoista edetään yleisempiin väitteisiin. (Eskola–Suoranta 2005, 83). Jos muutamasta tapauksesta tehdään yleistyksiä, on kyseessä induktio. Induktiosta käytetään usein nimitystä aineistolähtöinen tutkimus. Kananen toteaa, että induktiivisessa päättelyssä kerätään havaintoja, joista tehdään yleistyksiä tai kehitetään teorioita. (Kananen 2008, 20.) Eskolan ja Suorannan mukaan teoria voi toimia välineenä, jonka avulla kerätystä aineistosta pystyy rakentamaan tulkintoja. Usein laadullinen tutkimus hyötyy teoreettisista käsitteistä, ei niinkään teorioista. (Eskola–Suoranta 2005, 83).

Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuus tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole lukkoon lyötyjä ennakko-oletuksia tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle ilman ennakoasettamuksia tai määritelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä, joka tarkoittaa pelkistetyimmillään teorian rakentamista empiirisestä aineistosta lähtien, ikään kuin alhaalta ylöspäin. Aineistolähtöinen analyysi on tarpeellinen silloin, kun tarvitaan perustietoa jonkin tietyn ilmiön olemuksesta. (Eskola–Suoranta 2005, 19.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus sisältää useita erilaisia lähestymistapoja, traditioita ja aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiä ihmisen ja hänen elämänsä tutkimiseksi (Saaranen-Kauppinen–Puusniekka 2009, 4). Tuomen mukaan tutkimus muodostuu lukuisista erilaisista tutkimusotteista, joiden taustalla on kirjava joukko erilaisia perinteitä. Kyse ei ole minkään tietyn tieteenalan tutkimusotteesta tai pelkästään yhdenlaisesta tavasta tutkia. Laadullisella tutkimuksella voidaan tarkoittaa kaikkea empiiristä tutkimusta, joka ei ole määrällistä. (Tuomi 2007, 96–97.)

Creswell'n mukaan laadullisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat mm. seuraavat:

- Tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa.
- Kerättävä tieto liittyy aina ihmisten tuottamiin merkityksiin.
- Suositaan aineistolähtöistä analyysia.
- Tiedonantajat tai tietolähteen valitaan tarkoituksenmukaisesti.
- Tiedonantajien joukko on useimmiten pieni.
- Ei haeta yleistettävyyttä, vaan tulokset ovat ainutlaatuisia koskien vain tätä aineistoa. (Creswell 2009, 4).

Metsämuuronen toteaa, että laadullista tutkimusta on vaikea määritellä selvästi, koska sillä ei ole paradigmaa eikä teoriaa, joka olisi vain sen oma. Sillä ei myöskään ole täysin omia metodeja. Laadulliset tutkimukset rakentuvat aiemmista tutkittavasta aiheesta tehdyistä tutkimuksista ja teorioista, empiirisestä aineistosta sekä tutkijan omasta ajattelusta ja päättelystä. (Metsämuuronen 2008, 9). Määrälliset tutkimukset perustuvat teorioiden lisäksi pääasiassa kerätyn aineiston pohjalta saatuihin mittaustuloksiin ja tutkijan ajatteluun (Saaranen-Kauppinen–Puusniekka 2009, 5).

### 3.2 Kirjallisuuskatsaus

Salmisen mukaan kirjallisuuskatsaus on tutkimustekniikka ja metodi, jossa tutkitaan tehtyä tutkimusta. Sen avulla kootaan tutkimuksien tuloksia, jotka ovat perustana uusille tutkimustuloksille. (Salminen 2011, 4.) Cronin ym. kertovat, että kirjallisuuskatsaus on puolueeton yhteenveto sekä kriittinen analyysi merkityksellisestä saatavilla olevista tutkimuksista sekä eitutkimuksellisesta kirjallisuudesta. Sen tarkoituksena on tuoda lukija lukijalle ajan tasalle tutkittavan asian aiheesta muodostaen perustan tavoitteelle, kuten perusteiden löytämisen tutkimusaiheille tulevaisuudessa (Cronin–Ryan–Coughlan 2008, 38). Kirjallisuuskatsaus saa sille ominaisen luonteen kun se ymmärretään tutkimuksen tutkimisena (Salminen 2011, 39). Kirjallisuuskatsauksen tekeminen on keino osoittaa tekijän erityiset tiedot tutkimusalasta, kuten sanaston, teorioiden, keskeisten muuttujien ja menetelmien hallinta. Ilman, että vahvistetaan aikaisempien tutkimusten tila, on mahdotonta osoittaa miten uusi tutkimus kehittää/edistää aiempaa tutkimusta. (Randolph 2009, 2.) Perinteisiin kirjallisuuskatsauksiin ei Tuomen mukaan sisälly varsi-



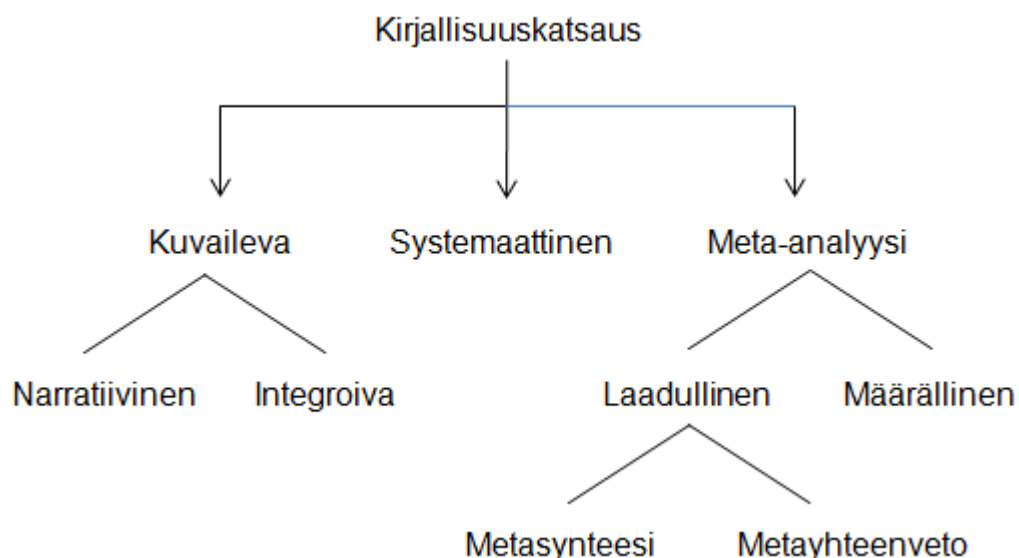
naista tutkimusprotokollaa (Tuomi 2007, 82). Kirjallisuuskatsauksen ensisijainen tarkoitus on auttaa lukijoita ymmärtämään koko joukko käytettävissä olevaa tutkimusta sekä antaa tietoa lukijoille niiden heikkouksista ja vahvuuksista (Rhoades 2011, 353). Lisäksi hyvä kirjallisuuskatsaus helpottaa saatavilla olevan tutkimustiedon ymmärtämistä (Rhoades 2011, 356). Katsaus luo uutta tietoa, joka syntyy esimerkiksi aiempaa tietoa yhdistelemällä. Havaintoja uudella tavalla yhdistettäessä voi syntyä tarve uusien teoreettisten käsitteiden luomiselle. (Tuomi 2007, 82.)

Salmisen mukaan kirjallisuuskatsauksessa termillä ”kirjallisuus” tarkoitetaan laajasti kirjallista lähdeaineistoa, kuten tieteellisiä tutkimusraportteja ja kirjallisuutta (mukaan lukein ammattikirjallisuus) (Salminen 2011, 31). Cronin ym. toteavat, että hyvä kirjallisuuskatsaus kerää tietoa tutkittavasta aiheesta useista eri lähteistä. Sillä tulisi olla selkeät haku- ja valintakriteerit (Cronin ym. 2008, 38). Tieteellisten lehtien artikkeleiden lisäksi materiaaliksi sopivat myös tieteelliset monografiat, julkisyhteisöjen selvitykset, kansainvälisten organisaatioiden raportit, tieteellisten järjestöjen ja muiden asiantuntijaorganisaatioiden tutkimukset ja selvitykset. Julkisyhteisöjen tarjoama tutkimus on luotettavaa, koska se on yleensä tehty ammattitutkijoiden toimesta. Tieteellisten artikkeleiden sekä konferenssiyhteenvetojen käyttökelpoisuus piilee niiden ajantasaisuudessa. Niistä on yleensä saatavissa ajantasaisinta tietoa. Myös väitöskirjat ovat luotettavia lähteitä ja tarjoavat usein hyvän kokoelman uusia lähteitä hyödynnettäväksi. Tutkimukseen otettavan lähdemateriaalin rajaaminen on tutkimuksen kannalta oleellinen seikka. Tutkija voi tutkimusongelman vaatimalla tavalla muodostaa yhdistelmiä siten että eri teokset ja artikkelit sopivat saman katsauksen alle, mikäli siitä on etua tutkimusongelman käsittelyssä. Aineiston keräämisessä tulee huomioida myös tutkimuksen käytännön toteuttaminen, eli mistä aineistoa kannattaa lähteä etsimään. (Salminen 2011, 31–32.)

### 3.2.1 Kirjallisuuskatsauksen tyypit

Tuomen mukaan katsaus-otsikon alla voidaan puhua perinteisestä kirjallisuuskatsauksesta, systemoidusta kirjallisuuskatsauksesta tai meta-analyysistä. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on tuoda esille näkökulmia miten ilmiötä on aiemmin tutkittu ja miten kyseinen tutkimus liittyy jo olemas-

sa oleviin tutkimuksiin. Kirjallisuuskatsauksessa keskitytään tutkimusongelman kannalta olennaiseen kirjallisuuteen, artikkeleihin, tutkimusselosteisiin tai muihin julkaisuihin. Perinteisiin kirjallisuuskatsauksiin ei sisälly varsinaista tutkimusprotokollaa. (Tuomi 2007, 82–83.) Rhoadesin mukaan kolme kirjallisuuskatsauksen perusmuotoa on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi (Rhoades 2011, 354). Myös Salminen jakaa kirjallisuuskatsauksen tyypit samalla tavalla (Salminen 2011, 6). Tuomi jakaa kirjallisuuskatsaukset kolmeen tyyppiin. Nämä ovat perinteinen kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. (Tuomi 2007, 84.) Salminen jakaa kuvailevan kirjallisuuskatsauksen kahteen alalajiin, narratiiviseen ja integroivaan kirjallisuuskatsaukseen. Meta-analyysin hän jakaa laadulliseen ja määrälliseen. Laadulliset meta-analyysin muodot ovat metasynteesi ja metayhteenveto. Kirjallisuuskatsauksen tyyppien luokittelu Salmisen mukaan on esitetty kuviossa 5. (Salminen 2011, 38.)



Kuvio 5. Kirjallisuuskatsauksen tyyppien ryhmittely Salmisen mukaan (Salminen 2011, 38)

Perinteisen – ja systemoidun kirjallisuuskatsauksen metodinen ero Tuomen mukaan on siinä, että systemoidussa katsauksessa korostuu tutkimusprotokolla muun muassa aineiston systemaattisena hankintana ja läpikäymisenä. Lisäksi aineistoksi kelpuutetaan vain tiedelehdissä julkaistut aineistot. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on tuottaa suosituksia tai ohjeita, kun perinteisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kartoittaa

mitä aiheesta tiedetään ennestään. Meta-analyysissa esitetään arvio aineiston perusteella tutkimusongelmana esitetystä asiasta. Tulosten yhdistäminen meta-analyysinä on mielekästä silloin, kun tutkimukset ovat riittävän samankaltaisia ja tulokset ovat vertailtavissa. Erityyppisten katsausten eroja on esitetty taulukossa 2. (Tuomi 2007, 84.)

Taulukko 2. Erityyppisten katsausten eroja (Tuomi 2007,84)

	<b>Perinteinen kirjallisuuskatsaus</b>	<b>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus</b>	<b>Meta-analyysi</b>
<b>Ongelmanasettelu</b>	Selvitetään mitä kirjallisuuden mukaan kiinnostuksen kohteena olevasta ilmiöstä jo tiedetään.	Tutkimusongelma on käytännössä syntynyt ongelma, esitellään laajasti relevantit kliiniset kysymykset, jotka liittyvät tähän ongelmaan.	Tutkimusongelma syntyy siitä, että kyseinen ongelma on noussut esille lukuisissa tutkimuksissa, mutta sen ratkaisu on johtanut epä johdonmukaisiin tuloksiin.
<b>Metodit</b>	Kuvaus siitä millaista kirjallisuutta analyysiin on valittu ja miksi kyseinen kirjallisuus on valittu. Kuvaus siitä miten tulokset raportoidaan.	Kuvaus käytetyistä tutkimusstrategioista ja kriteereistä, joilla tutkimukset on hyväksytty analyysiin.	Kuvaus siitä miten tutkimusaineisto on haettu ja valittu sekä kuvaus siitä miten yksittäiset tutkimukset on koodattu ja tuloksia analysoitu. Käytetään usein taulukko-muotoista esitystä.
<b>Tulokset</b>	Yhteenveto ja kuvaus kirjallisuuden pohjalta löydetyistä.	Tutkimustulosten yhteenvedossa keskeiset aihealueet määritetään, järjestetään ja syntetisoidaan niiden kliinisen merkittävyyden mukaan. Käytetään usein taulukko-muotoista esitystä.	Yhteenveto aineistona käytettyjen tutkimusten tuloksista.
<b>Pohdinta</b>	Arvio käytetyn kirjallisuuden merkityksestä ja relevanssista, analyysin rajoitteet ja päätelemät tuloksista.	Kirjallisuuden pohjalta tehdään suositukset toiminnan järjestämiseksi. Lisätutkimustarpeiden tunnistaminen.	Yhteenveto keskeisistä löydöksistä ja miten nämä eroavat yleisesti hyväksytyistä luuloista. Analyysissä käytettyjen tutkimusten rajoitukset. Lisätutkimustarpeiden tunnistaminen.

### 3.2.2 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Salmisen mukaan kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yksi yleisimmin käytetyistä kirjallisuuskatsauksen tyypeistä. Se on yleiskatsaus ilman tiukkoja ja tarkkoja sääntöjä. (Salminen 2011, 6.) Sen ensisijainen tarkoitus on tarjota lukijalle kattavaa taustatietoa nykyisen tiedon ymmärtämistä varten sekä korostaa uuden tutkimustiedon merkitystä. Croninin ym. mielestä kuvaileva kirjallisuuskatsaus on käytännöllinen, kun kerätään kasaan paljon aineistoa tietystä aihepiiristä ja analysoidaan ja tehdään yhteenvetoa siitä. (Cronin ym. 2008, 38.) Myös Salmisen mukaan käytetyt aineistot ovat laajoja ja aineiston valintaa ei rajata metodisilla säännöillä. Tutkittava ilmiö pystytään kuitenkin kuvaamaan laaja-alaisesti ja tutkittavan ilmiön ominaisuuksia voidaan luokitella. Tutkimuskysymykset ovat väljempiä kuin systemaattisessa katsauksessa tai meta-analyysissa. (Salminen 2011, 6.) Vaikka kuvaileva kirjallisuuskatsaus ei välttämättä noudata tarkkoja standardeja, on hakutulosten, valikoinnin ja arviointimenettelyjen täytettävä tutkijan kriteerit (Rhoades 2011, 355). Hyvä kuvaileva kirjallisuuskatsaus on tavoite-keskittynyt tutkimus merkityksellisistä tietyillä kriteereillä valituista aiemmin julkaistuista tutkimuksista. Laadullisen tutkimuksen tekee huomattavaksi se seikka, että tutkija järjestee kirjallisuuden, kehystää sen hyvin ja sen jälkeen tarjoaa lukijalle ”kartan” tulevaisuuteen. (Rhoades 2011, 354.)

Salminen jakaa kuvaileva kirjallisuuskatsaus kahteen eri tyyppiin, narratiiviseen ja integroivaan. Narratiivinen kirjallisuuskatsaus on metodisesti kevein kirjallisuuskatsauksen muoto. Sen avulla saadaan laaja kuva käsiteltävästä aiheesta. Kuvailevana tutkimustekniikkana se auttaa saamaan tutkimustietoa ajan tasalle, mutta ei tarjoa varsinaista analyttistä tulosta. Integroivaa kirjallisuuskatsausta käytetään silloin kun halutaan kuvata tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman monipuolisesti. Se on hyvä tapa tuottaa uutta tietoa aiemmin tutkitusta aiheesta. Integroiva katsaus ei ole yhtä valikoiva kuin systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Integroiva ote sallii analyysin pohjaksi myös erilaisin metodisin lähtökohdin tehdyt tutkimukset. Vaiheittain kuvattuna integroiva kirjallisuuskatsaus eroaa hyvin vähän systemaattisesta katsauksesta. (Salminen 2011, 6–7.)

### 3.2.3 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Kun kirjallisuuskatsauksessa kiinnitetään huomiota käytettyjen lähteiden keskinäiseen yhteyteen ja tekniikkaan, puhutaan systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta. Tällainen katsaus edellyttää samanlaista tarkkaa tutkijanotetta kuin muukin tieteellinen tutkimustyö. Metsämuuronen toteaa, että kirjallisuuskatsaus edellyttää prosessin suunnittelua ja kuvausta, koska se on voitava toistaa samanlaisena kuvauksen perusteella. (Metsämuuronen 2006, 39.) Salminen puolestaan toteaa, että tutkimuskirjallisuuteen perustuva kirjallisuuskatsaus on systemaattinen, täsmällinen ja toistettavissa oleva menetelmä. Sillä tunnistetaan, arvioidaan ja tiivistetään tutkijoiden tai käytännön asiantuntijoiden valmiina olevaa julkaistua tutkimusaineistoa. Katsaus perustuu alkuperäisestä korkealaatuisesta tutkimustyöstä tehtyihin johtopäätöksiin. (Salminen 2011, 5.) Croninin ym. mukaan systemaattinen kirjallisuuskatsaus käyttää tiukkaa ja hyvin määriteltyä lähestymistapaa tarkasteltaessa kirjallisuutta tietyistä aihealueista. Heidän mukaansa systemaattista kirjallisuuskatsausta käytetään vastaamaan ytimekkäisiin kysymyksiin. (Cronin ym. 2008, 39.)

Salmisen mukaan systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tiivistelmä tietyn aihepiiriin aiempien tutkimusten olennaisesta sisällöstä. Siinä tutkija käy läpi runsaasti tutkimusmateriaalia tiiviissä muodossa pyrkien asettamaan tutkimukset sekä historialliseen että oman alansa kontekstiin. Näin tutkijan on helpompi perustella, miksi hänen tutkimuksensa on merkittävä. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on tehokas tapa testata hypoteeseja, esittää tutkimuksen tuloksia tiiviissä muodossa ja arvioida tulosten johdonmukaisuutta. Se voi paljastaa aiemmassa tutkimuksessa olevat puutteet eli tuoda esille uusia tutkimustarpeita. (Salminen 2011, 9.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on selkeästi erotettavissa omaksi kokonaisuudekseen tarkan seulomisen takia. Seulonnassa jokainen lähdeaineisto käydään huolellisesti läpi noudattaen katsaukselle asetettuja kriteerejä. Metodien huolellinen käyttö tuo uskottavuutta tutkimukselle. Metodien tiukalla hyödyntämisellä varmistetaan myös, että tutkimuksen perustaksi kootut lähteet ovat keskenään loogisia. (Salminen 2011, 11.)

### 3.2.4 Meta-analyysi

Kolmas kirjallisuuskatsauksen perustyyppi on meta-analyysi. Salmisen mukaan se jaetaan kahteen perussuuntaukseen: kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen meta-analyysiin. Kvalitatiivinen meta-analyysi jaetaan kahteen orientaatioon, metasynteesiin ja metayhteenvetoon. Kvantitatiivisessa meta-analyysissä kvantitatiivisia tutkimuksia yhdistetään ja yleistetään tilastotieteen menetelmin. (Salminen 2011, 12–14.) Kun kirjallisuus on pääasiassa laadullista tai sisältää sekä laadullisia että määrällisiä tutkimuksia voi olla tarpeellista tehdä laadullinen kirjallisuuskatsaus. (Randolph 2009, 2). Rhoadesin mukaan kvantitatiivinen meta-analyysi tarjoaa tilastollisen lähestymistavan jolla mitataan tutkimuskysymyksiin nähden merkityksellisten tutkimusten vaikutuksia ja yhteenlaskettua merkitystä. Meta-analyysi yhdistää tiedot, joilla on samankaltaisia ominaisuuksia. Metasynteesin tulisi tarjota lukijoille näkökulmia, jotta tulokset ovat tulkittavissa mielekkäällä tavalla. (Rhoades 2011, 356.)

Laadullinen metasynteesi on hyvin lähellä systemaattista kirjallisuuskatsausta (Salminen 2011, 12). Metasynteesi on ei-tilastollinen menetelmä, jolla yhdistetään, arvioidaan ja tulkitaan useita laadullisia tutkimuksia. Tutkimukset yhdistetään, jotta voidaan määritellä yhteiset keskeiset osatekijät ja teemat. Metasynteesi tapahtuu analysoimalla ja yhdistämällä avaintekijöitä jokaisesta tutkimuksesta. Päämääränä on muuttaa yksittäiset havainnot uusiksi käsitteiksi ja tulkinnoiksi. (Cronin ym. 2008, 39.) Metasynteesissä valittuja tekstejä luetaan huolella ja niistä nostetaan esiin fraaseja, käsitteitä, ideoita ja avainmetaforia, joita vertaillaan keskenään. Käsitteistöä tiivistetään ryhmittelyn avulla. Vertailun avulla saadaan aikaan käsiteluokitteluja ja sen myötä tutkimusten tuloksista pyritään löytämään yhtenäisyyttä. Tämän jälkeen tehdään vastavuoroinen käänös siten, että synteesiä rakennetaan vertaamalla tutkimusta toiseen ja etsitään tutkimus tutkimukselta yhtenäisiä piirteitä. Löydetyt samankaltaisuudet niputetaan yhden laajan käsitteen alle. Kyseessä on kielellinen tiivistäminen, eli tulosten kieli yhtenäistetään niin pitkälle kuin mahdollista. (Salminen 2011, 12–13.)

### 3.3 Aineiston hankinta ja kuvaus

Tutkimusongelman ja metodologisten valintojen pohjalta kerätään tutkimuksen empiirinen aineisto (Puusa–Juuti 2011, 131). Malmivaaran mukaan kirjallisuushaun tulee pohjautua tutkimuskysymyksiin. Hakuprosessin tulee olla läpinäkyvä ja tuottaa mahdollisimman kattavasti kaikki tutkimukset, jotka voivat vastata tutkimuskysymyksiin. (Malmivaara 2008, 275.) Puusa ja Juuti toteavat, että tutkimusaineisto on tutkittavien kuvaus tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen aineisto on monipuolinen ja siitä löytyy monia kiinnostavia seikkoja, myös sellaisia joita tutkija ei osannut etukäteen ennakoida. Tämän vuoksi laadullisen tutkimuksen tekijän tulisi valita tutkimuksensa kohteeksi mahdollisimman rajattu ilmiö, jotta siitä on mahdollista kertoa perusteellisesti. (Puusa–Juuti 2011, 114.) Tuomen mukaan tutkimuksen havaintoaineiston hankinta empiirisessä tutkimuksessa voidaan jakaa kahteen luokkaan: valmiisiin aineistoihin ja itse kerättäviin aineistoihin (Tuomi 2007, 136). Eskolan ja Suoranta toteavat, että laadullisessa tutkimuksessa ei aina tarvitse kerätä uutta aineistoa empiiristä tutkimusta tehdäkseen (Eskola–Suoranta 2005, 117). Tuomen mukaan valmiita aineistoja ovat muun muassa viralliset tilastot, tilastotietokannat, arkistot, aikaisempien tutkimusten tuottamat materiaalit ja muut dokumenttiaineistot sekä mahdollinen muu aineisto. (Tuomi 2007, 136.) Eskola ja Suoranta lisäävät valmiisiin aineistoihin myös henkilökohtaiset dokumentit, organisaatioiden asiakirjat sekä joukkotiedotuksen ja kulttuurin tuotteet. Valmiita aineistoja voidaan käyttää ja analysoida monella eri tavalla. (Eskola–Suoranta 2005, 118–119.) Tässä tutkimuksessa olen käyttänyt aineistona aiheesta aikaisemmin tehtyjen tutkimusten tuloksia. Keräsin tuloksia tutkimusartikkeleista ja väitöstutkimuksista.

Ennen varsinaista kirjallisuuskatsaukseni aineiston etsintää tein suunnitelman sen hausta. Suunnitelmassa määrittelin hakukriteerit joilla etsisin lähdeaineistoa. Laadin valintakriteerit siten, että tiedonhaku olisi mahdollisimman lähellä systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tiedonhakua. Päätin hyväksyä lähteiksi vain tieteelliset artikkelit sekä väitöstutkimukset. Pyrkimyksenä oli löytää sekä kotimaista että ulkomaalaista lähteitä. Etsin aineistoa ensisijaisesti Rovaniemen ammattikorkeakoulun kirjaston sähköisistä tietokannoista eli ARTO:sta, EBSCO:sta, Elsevier:sta, Business Suite:sta sekä DOAJ:sta. Näiden lisäksi käytin Google Scholaria. Hakusanoina käytin erilaisia yhdis-

telmiä hajautetuista tiimeistä sekä johtamisesta. Etsi tietoa suomen- ja englanninkielisillä hakusanoilla. Halusin lähteideni olevan mahdollisimman tuoretta, joten aikarajauksena käytin viimeistä 10 vuotta.

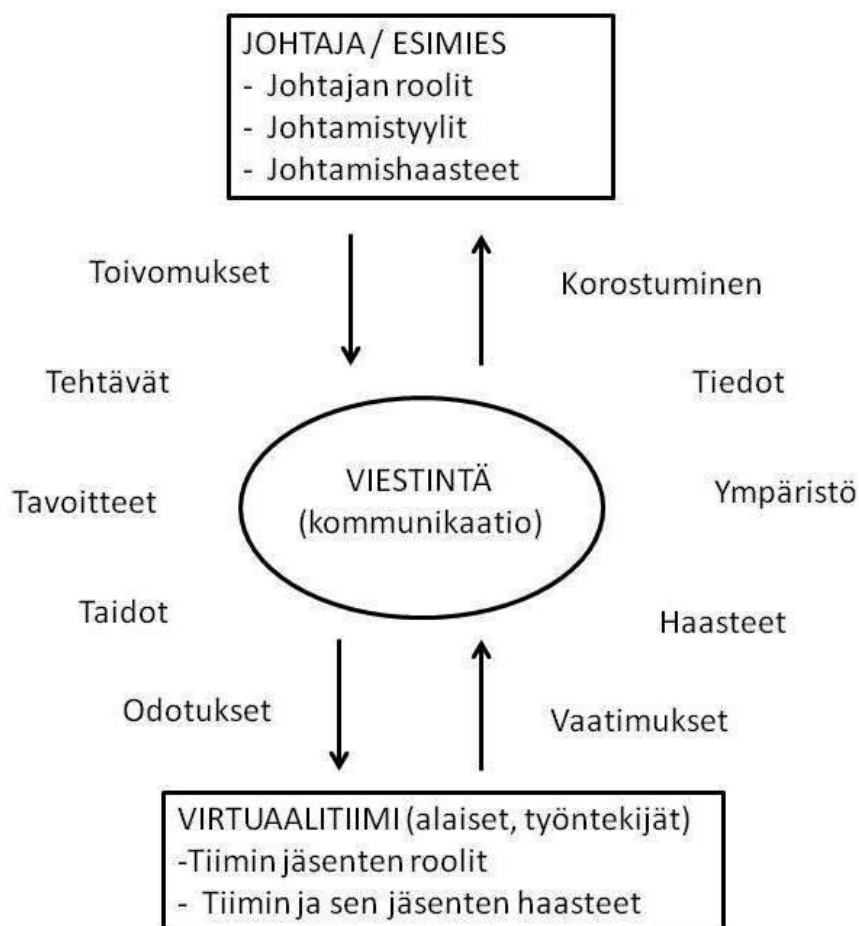
Varsinaisen tiedonhaun dokumentoin mahdollisimman tarkasti. Kirjasin Excel – taulukkoon milloin ja millä hakusanoilla hain lähdeaineistoa mistäkin tietokannasta. Hakusanayhdistelmien yhteyteen merkitsin tiedon siitä etsinkö tietoa asiasanana vai sanahakuna. Lisäksi kirjasin ylös, jos käytin haussa muita rajoituksia. Kirjasin taulukkoon myös tiedon siitä kuinka monta tulosta sain ja kuinka monta niistä päätyi tarkempaan tarkasteluun. Sain hakusanayhdistelmilläni yli 2 000 tulosta. Hakutulokset on esitetty liitteessä 1. Kävin läpi hakutuloksiani siten, että ensin silmäilin läpi niiden otsikot. Tämän jälkeen luin läpi niiden tiivistelmät, joiden perusteella etsin sellaisia tutkimuksia, jotka sopisivat omaan tutkimukseeni.

Alustavan karsinnan jälkeen löysin 39 omaan tutkimukseeni mahdollisesti sopivaa kirjallista aineistoa, joihin perehdyin tarkemmin. Ne koostuivat kotimaisista ja ulkomaalaisista väitöstutkimuksista sekä tieteellisistä artikkeleista. Näistä hyväksyin tutkimukseeni kelpaaviksi yhteensä 25 artikkelia ja väitöstutkimusta. Näistä 25 kirjallisesta tuotteesta laadin yhteenvedotaulukon johon keräsin tietoja kustakin tutkimuksesta. Keräämiäni tietoja olivat tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmä, tutkimuksen otos, aineiston julkaisuvuosi, lähteen tyyppi sekä lähteen nimi. Tämän jälkeen luin materiaalin läpi ja tein niistä lyhyet yhteenvedot. Etsin kustakin lähteestä merkityksellisiä asioita. Yhteenvedon pohjalta aloin laatimaan tutkimuskysymyksiä.

Tutkimuskysymysten laadinnassa käytin käsitekartan ja ongelmalähtöisen oppimisen metodin (PBL problem based learning) yhdistelmää. PBL - prosessia mukaillen keräsin paperilapuille tutkimusaineistosta esiin nousseita sanoja. Ryhmittelin laput yhteneviin kokonaisuuksiin, jonka jälkeen muodostin ryhmille otsikot. Otsikoiksi muodostuivat johtaja (esimies), viestintä (kommunikaatio) sekä virtuaalitiimi (alaiset, työntekijät). Otsikoista ja lapuille kerätyistä sanoista muodostin käsitekartan (kuvio 6). Johtajan ja virtuaalitiimin väliin asetin viestinnän, koska näin tässä tapauksessa kyseessä olevan esimiehen ja alaisen välisen viestinnän. Muut selkeämmin esille nousseet sanat olivat roolit ja haasteet. Tietoperustan pohjalta osasin määrittää sen, että se-



kä johtamisessa että tiimien sisällä on omia rooleja ja haasteita. Kuvion reunoille lisäsin muut keräämäni sanat, jotka liittyvät mielestäni hyvin viestintään esimiehen ja tiimin välillä. Kun olin muodostanut käsitekartan, aloin miettiä tutkimuskysymyksiä sen pohjalta.



Kuvio 6. Tutkimuskysymysten määrittämiseen käytetty käsitekartta

Tutkimuskysymysten laatimisen jälkeen kävin uudelleen läpi yhteenvedotaulukon, joka sisälsi mukaan hyväksymäni 25 lähdettä. Tässä vaiheessa valitsin mukaan lopulliseen tutkimusaineistooni tutkimukset, joissa oli käytetty laadullista tai mixed-method tutkimusmenetelmää. Puhtaasti laadullisin menetelmin tehtyjä tutkimuksia oli kahdeksan kappaletta ja kolmessa tutkimuksessa oli käytetty sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Lopulliseksi tutkimusaineistokseni valikoitui siis 11 kirjallista tuotosta. Näistä viisi oli väitöstutkimuksia ja 6 tieteellisiä artikkeleita. Kotimaisia näistä oli kuusi kappaletta ja ulkomaalaisia loput 5 kappaletta. Tutkimusaineiston yhteenvedo on esitetty taulukossa 3. Tutkimusaineisto on suhteellisen tuoretta. Aineistoista

vain kolme on yli viisi vuotta vanhoja, ja tuorein artikkeli on katsauksen tekemistä edeltäneeltä vuodelta.

Taulukko 3. Yhteenveto tutkimusaineistosta

Aineiston nimi	Tekijä(t)	Vuosi	Tyyppi
<b>Getting it done:</b> Critical success factors for project managers in virtual work settings	Verburg – Bosch-Sijtsema – Vartiainen	2012	Artikkeli
Global virtual teams for value creation and project success: A case study	Lee-Kelley – Sankey	2011	Väitöstudkimus
Hajautetun työn haasteet - esimerkkinä IT-ala	Pyöriä	2005	Artikkeli
Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset	Kokko – Vartiainen – Hakonen	2003	Artikkeli
Influence of trust on the success of virtual teams: a Delphi study	Khungan	2011	Väitöstudkimus
Kai sitä ihminen on vaan semmoinen lamaeläin - Virtuaalisen tiimin ilma-piiri	Virolainen	2010	Väitöstudkimus
Management of teleworkers - managerial communication at a distance	Bergum	2009	Väitöstudkimus
Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa? Laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjien rooleista	Koivisto – Vartiainen	2008	Artikkeli
The complexities of leading virtual teams: A phenomenological study	Van Pelt	2009	Väitöstudkimus
Virtual team leadership: Perspectives from the field	Hambley – O'Neill – Kline		Artikkeli
Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioutuminen hajautetuissa tiimeissä	Sivunen	2007	Väitöstudkimus

### 3.4 Aineiston arviointi, analysointi ja tulkinta

Puusniekan mukaan *analyysillä* tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen yhteydessä aineiston huolellista lukemista, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön ja/tai rakenteiden erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. Analyysi voi olla myös sisällöllisen aineksen luokittelemista mm. teemojen ja aiheiden perusteella. (Puusniekka, 72.) Eskolan ja Suorannan mukaan laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on luoda aineistoon selkeyttä ja tuottaa sitä kautta uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Analyysillä pyritään tiivistämään aineisto kadottamatta silti sen sisältämää tietoa. (Eskola–Suoranta 2005, 137.) Alasuutarin mukaan laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvioituksen ratkaisemisesta. Kvalitatiivisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan ko-

konaisuutena. (Alasuutari 2007, 39.) Puusan ja Juutin mukaan analyysin tarkoituksena on luoda aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka avulla on mahdollista tuottaa rikas tulkinta ja tehdä tutkittavasta ilmiöstä johtopäätöksiä (Puusa–Juuti 2011, 116).

Puusan ja Juutin mukaan analyysitavan valintaan ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita ja aineiston käsittelytapa vaihtelee eri tutkimuksissa. Laadullisen tutkimuksen alueelta on tunnistettavissa vain vähän standardoituja aineiston analyysin tapoja. Valittu analyysitekniikka riippuu sekä tutkimuksen tavoitteista, että siitä millaiseksi tutkimuksessa hyödynnettävän aineiston kokonaisuus muodostuu. Tutkijan tehtävänä on eritellä ja yhdistää. Laadullisen tutkimuksen analyysissä yhdistyvät analyysi ja synteesi. Kerätty aineisto pilkotaan osiin valitun menetelmän mukaisesti, minkä jälkeen tutkija tekee aineiston pohjalta synteesejä ja kokoo sen uudelleen. Tämän jälkeen tutkija tekee uudelleen kootusta aineistosta johtopäätöksiä, jotka hän esittää raportissaan lopputuoksina. Jotta kerätyn aineiston perusteella voidaan luoda uutta teoriaa tai tuottaa uutta tietoa teoreettiseen keskusteluun, analyysivaiheeseen tulee keskittyä huolellisesti. (Puusa–Juuti 2011, 114–115.)

Eräs laadulliselle aineistolle tehtävä tunnusomainen toimenpide on havaintojen luokittelu eli teemoittelu. Puusan ja Juutin mukaan aineistoa yhdistelemällä yritetään löytää eri luokkien esiintymisen väliltä säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. (Puusa–Juuti 2011, 121.) Saaranen- Kauppinen ja Puusniikka toteavat, että teemoja eli keskeisiä aiheita muodostetaan useimmiten aineistolähtöisesti etsimällä tekstimassasta yhdistäviä tai erottavia seikkoja (Saaranen-Kauppinen–Puusniikka 2009, 104). Teemoittelua voi tehdä monella tapaa. Teemat voivat rakentua etukäteen suunniteltujen teemojen mukaisesti tai aineistosta voi löytyä aivan uusia teemakokonaisuuksia. Kiinnostavat teemat tulee käydä läpi useita kertoja, jotta varmistutaan niiden tärkeydestä. Kun tekstimassasta on havaittu tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet, ne erotetaan siitä. (Puusa–Juuti 2011, 121.) Myös teorialähtöinen eli jonkin tietyn viitekehyksen tai teorian mukaisesti ohjautuva teemoittelu on mahdollista. Saaranen ym. toteavat, että teemojen muodostamisessa voidaan käyttää apuna koodausta tai kvantifiointia. (Saaranen-Kauppinen –Puusniikka 2009, 104.) Tyypittelyllä tarkoitetaan tyypillisten asi-

oiden kokoamista eli aineiston tiivistämistä havainnollisiin tyyppeihin. Tyypittelyssä astutaan askel teemoittelua pidemmälle, sillä siinä kuvataan aineistoa lukuisten teemojen sijaan laajemmin. Tyypit ovat ikään kuin koontien koonteja, koska niissä kuvataan aineistoa lukuisten teemojen sijaan laajemmin. Tyypittely vaatii aineiston aktiivista työstämistä ja tavoitteellista toimintaa kohhti perusteellista tiivistämistä. Tyypit on mahdollista muodostaa koodaamisen, kvantifioinnin tai teemoittelun avulla. (Saaranen-Kauppinen–Puusniekka 2009, 107.)

Kun teemat on löydetty, niistä aletaan kirjoittaa sisällöllisiä lukuja, joissa osoitetaan niiden perustelut, niiden sisäiset vaihtelut ja nyanssit, poikkeamat ja toistot. Analyysin sisään tulee kirjoittaa kunkin teeman tulkinta. Tulkinnassa empiirisen aineiston analyttiset teemat asetetaan uudelleen dialogiin teorian ja asiayhteyttä koskevan tiedon kanssa tarkoituksena löytää kustakin teemasta aineksia tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. Puusan ja Juutin mukaan löydettyjä teemoja käsittelevään tekstiin kirjoitetaan uutta tulkintateoriaa. Teemojen analyysin yhteydessä tehtyjen tulkintojen pohjalta kirjoitetaan tutkimuksen johtopäätökset. Kaikki analyysissä löytyneet ilmiön tai prosessien ulottuvuudet pyritään selittämään ja ymmärtämään tietoperustassa esitetyn tiedon kanssa. (Puusa–Juuti 2011, 145–146). Alasuutarin mukaan aineistoa tarkastellaan vain tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta oleellista. Pelkistämisen toisessa vaiheessa karsitaan havaintomäärää yhdistelemällä. (Alasuutari 2007, 40.)

Analysoinnin jälkeen tulokset tulee tulkita ja selittää (Puusa–Juuti 2011, 123). Vilkan mukaan tulkinta on tutkimuksen tulos, joka tehdään viitekehyksen, tutkijan ja tutkimusaineiston välisestä vuoropuhelusta (Vilka 2009, 183). Puusa ja Juuti toteavat, että tulosten analysointi ei riitä kertomaan tutkimuksen tuloksia, vaan tuloksista tulee pyrkiä laatimaan synteesejä. Synteetit koostavat pääseikat yhteen ja auttavat vastaamaan asetettuihin ongelmiin. Johtopäätökset perustuvat laadittuihin synteeseihin. Keskeisimmät tutkimustulokset ovat teoreettisia johtopäätöksiä. Niiden avulla tutkija kykenee vastaamaan tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin (Puusa–Juuti 2011, 123–124). Eskolan ja Suorannan mukaan laadullisen tutkimuksen yksi ongelmallisim-

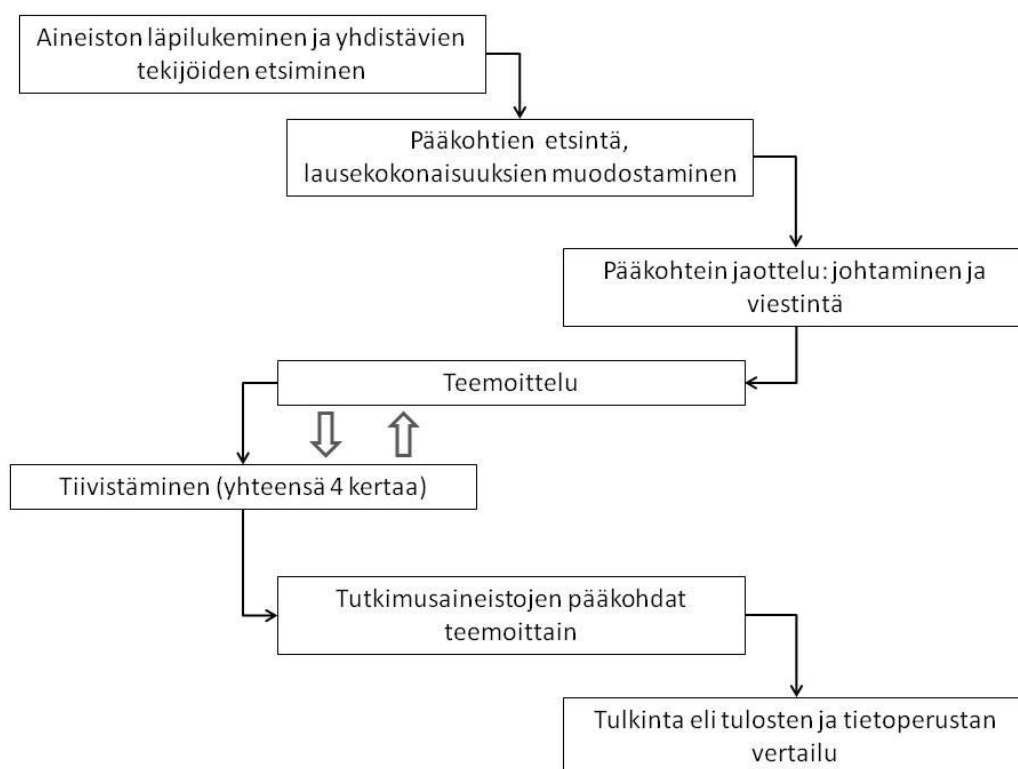
mista vaiheista on tulkintojen tekeminen. Kyseiseen vaiheeseen ei ole olemassa oikeastaan minkäänlaisia muodollisia ohjeita. (Eskola–Suoranta 2005, 145.)

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan mukaan analyysissä on kyse aineiston tarkastelemisesta huolellisesti ja sen koettelemisesta vertaillen sen sisältöä. Analyysin avulla tutkija lisää sen informaatioarvoa. Tutkimusongelma suuntaa analyysia. Analyysiin vaikuttaa myös se, tehdäänkö tutkimusta jonkin tietyn tutkimussuuntauksen viitekehyksen mukaisesti. Jos tutkimuksessa ei sitouduta mihinkään tiettyyn viitekehykseen, valitaan tiivistämisen näkökulmat realistista näkökulmaa edustavista menetelmistä. Analyysi voidaan ymmärtää näkökulmien ottamiseksi ja aineiston tiivistämiseksi eri tavoin. Lisäksi se voidaan nähdä tapana käydä systemaattisesti aineistoa läpi etsimällä joko sisällöllisiä tai rakenteellisia yhteneväisyyksiä ja eroja. (Saaranen-Kauppinen–Puusniekka 2009, 73.)

Grönfors toteaa, että sisällönanalyysin avulla voidaan tarkastella kvalitatiivisin keinoin kerätyn tutkimusmateriaalin sisältöä. Sisällönanalyysillä saadaan kerätty aineisto järjestetyksi johtopäätösten tekoa varten, mutta yksinomaan sen avulla ei tehdä johtopäätöksiä. Sisällönanalyysi tuottaa raaka-aineet teoreettiseen pohdintaan, mutta itse pohdinta tapahtuu tutkijan järjellisen ajattelun keinoin. (Grönfors 2011, 94.) Tutkimusongelman ratkaisuun etsitään näkökulmia, koska absoluuttisia ratkaisuja ei voi tavoittaa. Selkeät, riittävän suppeat ja huolella määritellyt tutkimuskysymykset toimivat analyysin suuntaviittoina. Kysymykset osoittavat mitä aineistosta poimitaan mukaan. (Saaranen-Kauppinen–Puusniekka 2009, 74.) Analyysi ja tulkinta yhdessä muodostavat tutkimustulokset. Aineiston sisällön jäsentäminen, teemoittelu, tyyppittely tai kielellinen analyysi eivät yksistään ole tuloksia vaan välietappeja. Aineistoa tulee tarkastella analyttisesti sekä tehtyjä havaintoja ja löydöksiä tulee tulkita teoreettisen aineksen ja oman ajattelun avulla. Analyysi on tutkijan toimintaa eli etsimistä, löytämistä, erittelyä, luokittelua sekä yhdistämistä. (Saaranen-Kauppinen–Puusniekka 2009, 95.)

*Tutkimukseni analyysivaiheen* (kuvio 7) alussa luin aineiston läpi useita kertoja etsien niistä yhdistäviä tekijöitä. Tarkan lukemisen jälkeen keräsin aineistostani, eli kuudesta artikkelista ja viidestä väitöstutkimuksesta, ylös kyseis-

ten tutkimusten pääkohtia. Pääkohtien etsinnän tein aineistolähtöisesti. Pyrin muodostamaan pääkohdista yhden-kolmen lauseen kokonaisuuksia. Näistä kertyi tekstiä yhteensä 28 sivua. Tämän jälkeen aloin jaotellaan keräämiäni pääkohtia. Huomasin jo lukemisvaiheessa, että aineistoissa painottuu kaksi selkeää pääasiaa: johtaminen ja viestintä. Ensimmäisen jaottelun tein näiden kahden otsikon alle. Tämän jälkeen luin molempien otsikoiden alle kertyneitä lauseita useita kertoja ja huomasin, että niistä molemmista löytyy muutamia pääaiheita eli *teemoja*. Jaottelin pääkohtia näiden muutamien pääaiheiden alle. Teemojen määrä ja muoto vaihteli tiivistämisen edetessä. Yhdistelin lauseita ja karsin pois sellaisia, jotka esiintyivät useita kertoja. Tein tiivistämisen neljä kertaa, jonka myötä tutkimusaineistoni oli tiivistynyt viideksi sivuksi tekstiä. Pääkohdat olivat muotoutuneet yhteensä viideksi teemaksi.



Kuvio 7. Aineiston analyysin eteneminen

Löytämieni viiden teeman alle keräsin pääkohdat tiivistämästäni tutkimusaineistosta. Teemat ovat hajautetun tiimin esimiehen tehtävät, hajautetun tiimin esimiehen taidot ja kyvyt, hajautetun tiimin johtamishaasteet, hajautetun tiimin viestintä ja hajautetun tiimin viestintävälineet. Teemat ja niiden pääkohdat ovat esitetty taulukossa 4. Taulukossa olen käynyt läpi tärkeimmät kunkin

teeman tulokset. Tämän jälkeen aloin tehdä *tulkintaa* tutkimustuloksistani. Aloin käymään läpi aluksi keräämääni yhteenvetoa tutkimuksista. Tätä yhteenvetoa ja alkuperäistä tutkimusaineistoani käyttäen kävin läpi teemojen pääkohtia ja etsin niihin sopivia tuloksia tutkimuksista. Kävin tutkimusaineiston läpi teema teemalta ja vertailin mitä kussakin tutkimuksessa aiheesta oli kerrottu. Tarkempi vertailu ja tulkinta tutkimusten tuloksista löytyvät kohdasta *5. Tutkimuksen tulokset*.

Tutkimukseni alussa muotoilin tutkimusongelman ja tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen keräsin tutkimusaineistoni. Perehdyin aineistoon ja teemoittelin sen. Tulkitsin aineistoani etsimällä siitä teemoittelun pohjalta yleisiä linjoja ja yleistämismahdollisuuksia. Tämän jälkeen vertailin tuloksiani tietoperustaan.

Taulukko 4. Aineiston analyysin teemoittelu

Teema	Pääkohdat
<b>Hajautetun tiimin esimiehen tehtävät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Esimiehen tehtäviin kuuluu mm. viestintäkanavan etsiminen, viestintävälineiden käytön ohjeistaminen, vuorovaikutuskäytänteiden laatiminen, kommunikaation ylläpitäminen sekä sosiaalisen ilmapiirin rakentaminen.</li> <li>– Esimieheltä vaaditaan sekä yksittäisen tiimin jäsenen kohtaamisen että koko tiimin huomioimista ja yhteistyöhön kannustamista.</li> <li>– Esimiehen tulee pyrkiä luomaan turvallisuuden tunnetta.</li> <li>– Esimiehen tulee varmistaa, että tiimin tapaamiset ovat onnistuneita.</li> <li>– Esimiehen tulee huolehtia siitä, että työ jakaantuu tasaisesti</li> </ul>
<b>Hajautetun tiimin esimiehen taidot ja kyvyt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hajautettu työ vaatii esimieheltä koordinointi- ja organisointitaitoja.</li> <li>– Kokonaisuuden hallinnan taito on erityisen tärkeää.</li> <li>– Esimiehet tarvitsevat teknologiavälitteisen viestinnän taitoja.</li> <li>– Esimiehiltä vaaditaan nopeaa kykyä reagoida asioihin.</li> <li>– Esimiehen tulee välittää tiimin jäsenille läsnäolon, huomioimisen ja saavutettavuuden tunne.</li> <li>– Ihmisten johtaminen on tärkeää, vaikka työn johtamista korostetaan.</li> <li>– Esimieheltä toivotaan määrätietoista ja tulorientoitunutta mutta ihmisläheistä johtamistyyliä.</li> <li>– Tiimin menestys riippuu esimiehen kyvystä ymmärtää tiimiläisiä yksilöinä</li> </ul>
<b>Hajautetun tiimin johtamis-haasteet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Etäjohtamisessa on vaikeaa palautteen antaminen, alaisin tutustuminen.</li> <li>– Työntekijöiden huomiointi, motivointi, sitouttaminen ja osallistaminen ovat esimiehen erityishaasteita.</li> <li>– Esimiehen on luotettava tiimin jäseniin ja jaettava heille vastuuta.</li> <li>– Esimiehen täytyy keksiä parannettuja johtamiskäytäntöjä.</li> <li>– Hiljaisen tiedon siirtäminen koetaan haasteelliseksi.</li> <li>– Teknologia ja sen muutokset ovat haasteellisia esimiehille.</li> <li>– Sosiaalisen identiteetin muodostaminen on erityisen haasteellista.</li> </ul>
<b>Viestintä hajautetuissa tiimeissä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Hajautettu työ asettaa haasteita viestinnän ymmärrettävyydelle.</li> <li>– Tiimin sisäisen viestinnän tulee ainakin ajoittain olla myös epävirallista.</li> <li>– Tiimien viestintäilmapiiri koettiin pääsääntöisesti avoimeksi.</li> <li>– Arkipäiväistä keskustelua ja spontaania viestintää on virtuaalisissa työyhteisöissä vain vähän.</li> <li>– Tiimin vuorovaikutus on vahvasti tiimin vetäjän varassa.</li> <li>– Tiimin jäsenten yhteisöllisyyden ja me-hengen kehittämiseen ei kiinnitetty paljon huomiota.</li> <li>– Olemassa olevaa teknologiaa ei hyödynnetä viestinnässä riittävästi.</li> <li>– Ihmisiä pitää rohkaista luottamaan tekniikoiden luotettavuuteen.</li> <li>– Virtuaalisuuden vaikutus viestinnän syvällisyyteen on enemmän asenteesta kuin itse virtuaalisuudesta johtuvaa.</li> </ul>
<b>Viestintävälineet hajautetuissa tiimeissä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Viestinnän päävälineet olivat puhelin, sähköposti, videoneuvottelut, pika-viestimet, keskustelufoorumit sekä web-konferenssi.</li> <li>– Viestintävälineet valitaan neljän tekijän perusteella: tavoitettavuus, sosiaalinen etäisyys, ideoiden jakaminen ja tiedottaminen.</li> <li>– Tarvetta olisi jatkuvasti auki olevalle synkroniselle viestintävälineelle.</li> <li>– Tietoisuus uuden sukupolven teknologioista on korkea, mutta niiden käyttäminen on puuskittaista.</li> <li>– Välineiden ominaisuuksiin ja käyttöön liittyvät ongelmat ovat usein teknisiä.</li> <li>– Teknologiaan kaivattiin enemmän helppokäyttöisyyttä ja välittömyyttä.</li> </ul>



Flick toteaa, että laadullisten tutkimusten arvioinnin ongelmaa ei ole vielä ratkaistu. Sitä, pitäisikö laadullista tutkimusta arvioida samoilla kriteereillä ja käsitteillä kuin määrällistä tutkimusta, ei tiedetä. (Flick 2006, 367.) Malmivaaran mukaan kirjallisuuskatsaukseen mukaan otettujen tutkimusten laadunarviointi on kuitenkin välttämätön osa katsausta. Vain siten voidaan arvioida tutkimukseen sisältyvän harhan todennäköisyyttä ja päästä mahdollisimman todenmukaisiin johtopäätöksiin. (Malmivaara 2008, 275.) Eskolan ja Suorannan mukaan laadullisessa tutkimuksessa arviointi pelkistyy usein kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta (Eskola–Suoranta 2005, 210). Tutkimuksessani pyrin arvioimaan aineistonani olleiden tutkimusten laatua omien kykyjeni mukaan. Tutkimusaineistoa kerätessäni kiinnitin huomiota tutkimusten toteutukseen. Kävin läpi millaisilla menetelmillä niiden tutkimusaineisto oli kerätty ja miten aineistoa oli analysoitu. Tutkimusaineistooni mukaan päässeiden tutkimusten tutkimusaineisto oli kerätty ja analysoitu menetelmillä, jotka olivat minulle tuttuja. Artikkeleiden osalta selvitin minkä tyyppisessä tieteellisessä aikakauslehdessä artikkeli oli julkaistu. Luin myös muita artikkeleita samoista tieteellisistä aikakauslehdistä ja pyrin löytämään vakuuksia sille että lehti olisi lähteenä luotettava. Väitöstutkimuksien kohdalla selvitin missä yliopistossa tutkimus oli tehty, ja varmistin että kyseessä oli toiminnassa oleva yliopisto.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Hajautetun tiimin esimiehen tehtävät

Hajautetun tiimin esimiehen tehtäviä käsiteltiin yhteensä kuudessa tutkimuksessa. Tehtäviin kuului sekä perinteisiä esimiehen työhön kuuluvia tehtäviä että erityisesti hajautetun tiimin johtamiseen liittyviä erityistehtäviä. Hajautetun tiimin johtamiseen liittyvät erityistehtävät olivat pääasiallisesti tiimin viestintään, viestintävälineisiin ja viestintään kannustamiseen kuuluvia tehtäviä.

Koivisto ja Vartiainen havaitsivat, että hajautetun tiimin esimiehen tehtävänä on hallita tiimin työn kokonaisuutta (Koivisto–Vartiainen 2008, 39). Van Peltin mukaan esimiehen tehtävänä on asettaa selkeät päämäärät ja odotukset (Van Pelt 2009, 91). Sivusen havaitsi, että esimiehen työ vaatii strategista tavoitteiden laatimista ja tiimin eteenpäin viemistä (Sivunen 2007, 107). Hambley, O'Neill ja Klinen mukaan tiimin esimiehen tulee huolehtia tiimin jäseniin kohdistuvien odotusten selkeydestä (Hambley–O'Neill–Kline 2007, 45–46). Näiden lisäksi Sivunen havaitsi tuen osoittamisen ja tarjoamisen tiimin jäsenille kuuluvan esimiehen tehtäviin. Tiimin esimiehen tarjoama tuki jakautui tiedolliseen, välineelliseen ja emotionaaliseen tukeen. (Sivunen 2007, 113.)

Hambleyn ym. mukaan hajautetun tiimin esimiehen tulee rohkaista tiimin jäseniä säännölliseen viestintään (Hambley ym. 2007, 46–47). Myös Koiviston ja Vartiainen havainnot osoittivat, että hajautettujen tiimien esimiesten tehtävänä on tiimin jäsenten rohkaiseminen kommunikoimaan keskenään ja muiden tiimin toiminnan kannalta tärkeiden tahojen kanssa. Tämän lisäksi tiimin vetäjien kuuluu rohkaista tiimin jäseniä tutustumaan toisiinsa. (Koivisto – Vartiainen 2008, 36–38). Sivunen havaitsi, että tiimin johtajan rooliin nähdään kuuluvan se, että johtaja kannustaa jäseniä osallistumaan tiimin vuorovaikutukseen (Sivunen 2007, 110). Begum havaitsi, että tiimin esimies määrittää miten ja kuinka usein viestitään (Begum 2009, 181). Sivusen mukaan tiiminvetäjä toimii vuorovaikutuksen aktivoijana. (Sivunen 2007, 72)

Hambley, O'Neill ja Kline havaitsivat, että hajautetun tiimin esimiehen tehtäviin kuuluu luoda ja ylläpitää tehokkaat suhteet alaisiinsa. (Hambley ym. 2007, 47). Van Pelt oli havainnut, että esimiehet olivat aidosti omistautuneita

luottamuksen rakentamiseen tiimin jäsenten välillä ja he ymmärsivät että tiimi ja tiimin johtajuuden menestys riippuu johtajan kyvystä ymmärtää tiimin jäseniä yksilöinä. (Van Pelt 2009, 95.) Koivisto ja Vartiainen puolestaan olivat havainneet, että tiimin esimiehet pyrkivät luomaan sekä säilyttämään tiimin jäsenten samaistumisen tiimiinsä (Koivisto–Vartiainen 2008, 38).

Van Peltin mukaan hajautetun tiimin esimiehen tulee osoittaa aitoa kiinnostusta tiimin jäseniä kohtaan ja tutustua kuhunkin jäseneen henkilökohtaisesti. Lisäksi Esimiehen tulee olla jatkuvassa yhteydessä tiimin jäsenten kanssa (Van Pelt 2009, 91). Koivisto ja Vartiainen havaitsivat, että esimiehen tulee kiinnittää huomiota tiimin sosiaalisen ilmapiirin rakentumiseen ja säilymiseen (Koivisto–Vartiainen 2008, 39).

Sivunen havaitsi, että erilaisten viestintävälineiden tarjoaminen tiimin jäsenille ja niiden tehokas käyttö kuului hajautetun tiimin esimiehen tehtäviin (Sivunen 2007, 216). Hambley ym. havaitsivat, että esimiehen tulee osoittaa erilaisia kanavia tukea tiimin viestintää (Hambley ym. 2007, 46–47). Sivunen havaitsi lisäksi, että vuorovaikutuskäytänteiden laatiminen tiimiin ja viestintävälineiden käytön ohjeistaminen nähdään hajautettujen tiimien esimiesten vastuuseen kuuluviksi tehtäviksi (Sivunen 2007, 115). Hambleyn ym. havaintojen mukaan esimiehen tehtävänä on varmistaa, että tiimin tapaamiset ovat onnistuneita ja tehokkaita (Hambley ym. 2007, 47–48).

Koiviston ja Vartiainen mukaan asioiden johtamisen lisäksi tiimien esimiehet keräsivät, prosessoivat ja levittivät tiimin toiminnan kannalta merkityksellistä tietoa. Viestintään liittyviä tehtäviä pidettiin hajautetuissa tiimeissä korostetun tärkeinä. (Koivisto–Vartiainen 2008, 36.) Hajautettujen tiimien esimiehet mm. huolehtivat sujuvasta viestinnästä ja kommunikaatiosta tiimeissä (Koivisto–Vartiainen 2008, 39). Sivunen havaitsi, että esimiesten tärkeä rooli näkyi myös heidän viestintänsä määrässä tiimien ajankohtaisessa vuorovaikutuksessa (Sivunen 2007, 109).

Koivisto ja Vartiainen havaitsivat, että esimiehen tehtävänä on pitää huolta myös epävirallisesta vuorovaikutuksesta (Koivisto–Vartiainen 2008, 37). Hambley ym. havaitsivat, että esimiesten tulee tietoisesti pyrkiä rohkaisemaan ei-työperäisen tiedon jakamista. Tämä on luontaisempaa kasvokkain

työskentelevissä tiimeissä, mutta virtuaalisessa ympäristössä sitä on tehtävä tarkoituksella (Hambley ym. 2007, 58). Sivunen puolestaan havaitsi, että tiimin esimiehen vastuisiin kuuluu yhteistyön edistäminen kielirajojen yli (Sivunen 2007, 119).

Hajautettujen tiimien esimiesten tehtäviä olivat Koiviston ja Vartiaisen mukaan myös organisointi, koordinointi, motivointi, sitouttaminen sekä tiimin jäsenten valtuuttaminen toimimaan itsenäisesti (Koivisto–Vartiainen 2008, 39). Van Pelt havaitsi, että esimiehen tehtäviin kuuluu pitää tiimin jäsenet vastuussa teoistaan. Lisäksi hän havaitsi, että esimiehen tulee kiittää ja palkita tiimin jäseniä (Van Pelt 2009, 91.) Hambleyn ym. mukaan tavoitteiden asettaminen tiimille on myös tärkeä hajautetun tiimin vetäjän vastuu (Hambley ym. 2007, 47). Virolainen havaitsi, että esimiesten yhtenä merkittävänä tehtävänä on pyrkiä luomaan turvallisuuden tunnetta tukevaa ilmapiiriä (Virolainen 2010, 278).

#### **4.2 Hajautetun tiimin esimiehen tarvitsemat taidot ja kyvyt**

Hajautetun tiimin esimiehen taitoja ja kykyjä käytiin läpi seitsemässä tutkimuksessa. Tutkimusten mukaan useat hajautetun tiimin esimiesten tarvitsemista taidoista ovat samoja kuin kasvokkain työskentelevien tiimien johtamisessa tarvittavat taidot. Hajautettujen tiimien johtaminen vaatii myös taitoja, jotka ovat ominaisia vain hajautetun tiimin johtamisessa. Kyseiset taidot liittyivät pääasiassa hajautuneisuuden hallitsemiseen. ja etätyöntekijöiden huomioimiseen.

Hambley ym. tulivat siihen tulokseen, että esimiehellä tulee olla hallussa joukko erityisiä hajautetun tiimin johtamisen taitoja. Useat näistä ovat samoja kuin kasvokkain työskentelevien tiimien johtamisessa tarvittavat taidot. (Hambley ym. 2007, 45–47.) Sivunen puolestaan huomasi, että hajautettujen tiimien johtaminen vaatii monenlaisia taitoja, jotka ovat myös jossain määrin erilaisia kuin perinteisten tiimien johtajilta vaadittavat taidot (Sivunen 2007, 220). Van Pelt havaitsi, että hajautettujen tiimien esimiesten täytyy keksiä parannettuja johtamiskäytäntöjä hallitakseen hajautettujen tiimien johtamisen monimutkaisuutta (Van Pelt 2009, 91). Lee-Kelley ja Sankeyn havaintojen mukaan kansainväliset tiimit tarvitsevat kokeneen projektin johtajan ”ruoriin” jolla on auktoriteettia ja kykyä viedä ja koordinoida projektin prosessia ristik-

käin useiden alaryhmien kanssa (Lee-Kelley–Sankey 2008, 61). Kokon, Vartiainen ja Hakosen huomioiden mukaan hajautettujen ryhmien vetäjän tulee hallita jämäkkä ja määrätietoinen tulosorientoitunut johtamistyyli (Kokko–Vartiainen–Hakonen 2003, 279).

Kokko ym. havaitsivat, että kokonaisuuden hallinnan taito on hajautetun tiimin esimiehelle erityisen tärkeää, koska hänen on kyettävä pitämään langat käsissään ja ylläpidettävä moniprojektisessa ympäristössä toimivien työntekijöidensä sitoutuminen hajautettuun työryhmään tai projektiin (Kokko ym. 2003, 278). Sivunen huomasi, että esimiehen tulee osata myös aktivoida tiimin jäseniä (Sivunen 2007, 110). Lisäksi hän havaitsi, että tiimin johtajalta vaaditaan hajautetuissa tiimeissä usein nopeampaa kykyä reagoida asioihin, koska aikaero ja asynkroniset viestintävälineet hidastavat vuorovaikutusta (Sivunen 2007, 118). Sivunen huomasi myös, että perinteisten tiimien johtajiin verrattuna hajautettujen tiimien johtajat tarvitsevat erityisesti teknologiavälitteisen viestinnän taitoja (Sivunen 2007, 220).

Sivunen kertoi havainneensa, että hajautuneissa tiimeissä tuntuu olevan erityisesti tarvetta sille, että esimiehet pystyvät välittämään jäsenille läsnäolon, huomioimisen ja saavutettavuuden tunteen (Sivunen 2007, 220). Kokko ym. lisäsivät huomanneensa, että hajautettu työ vaatii esimieheltä erityisesti koordinointi- ja organisointitaitoja. Empaattisuus ja kuuntelemisen taito mainittiin myös toivottavina esimiehen piirteinä. Ihmisten johtaminen nähtiin tärkeänä, vaikka työsuoritusten johtamista korostettiin enemmän. (Kokko ym. 2003, 279.) Virolaisen havaintojen perusteella tutkituissa tiimeissä ei erityisesti korostunut ihmisläheinen johtamistyyli, jossa esimies olisi tukenut, kannustanut ja haastanut tiimin jäseniä. Juuri tämänkaltaista toimintaa esimieheltä kaivattiin lisää. (Virolainen 2010, 2012.)

Koivisto ja Vartiainen kertovat huomanneensa, että hajautetuissa tiimeissä esimiehiltä vaaditaan sellaisia rooleja, jotka huomioivat tiimin johtamisen kaikkien jäsenten muodostamana kokonaisuutena. Hajautetuissa tiimeissä esimieheltä vaaditaan yksittäisten tiimin jäsenten johtamisen lisäksi koko tiimin huomioimista ja yhteistyöhön kannustamista (Koivisto – Vartiainen 2008, 39). Kokko ym. huomasivat, että esimieheltä vaaditaan kykyä luottaa työntekijöidensä ammattitaitoon ja työmoraaliin (Kokko ym. 2003, 279). Haasteet

asettavat myös muita vaatimuksia esimiehelle. Bergum havaitsi, että esimiehen on mm. osattava löytää oikea aika ja paikka palautteen antamiselle (Bergum 2009, 188).

#### **4.3 Hajautetun tiimin esimiehen kohtaamat johtamishaasteet**

Hajautetun tiimin johtamishaasteita käsiteltiin kahdeksassa tutkimuksessa. Johtamishaasteet liittyivät mm. maantieteelliseen hajautuneisuuteen, viestintävälineiden käyttöön, yhteishengen luomiseen sekä työntekijöiden huomiointiin ja motivointiin. Kasvokkaisen kontaktin sijasta käytettävät sähköiset yhteistyö- ja kommunikointivälineiden kautta käytävä yhteydenpito aiheuttaa monia haasteita.

Sivusen havaintojen mukaan viestintävälineiden käyttöön liittyvät asiat kuuluvat hajautettujen tiimien johtamishaasteisiin. Viestintävälineiden käyttöön kaivattiin tiimeissä myös ohjeita ja sääntöjä. (Sivunen 2007, 117.) Vuorovaikutuksen muoto aiheuttaa hajautetun tiimin esimiehelle erityisiä johtamishaasteita. Hajautetun tiimin jäsenet suhtautuvat teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen usein eri tavoilla, joten esimiehen tulee osata kannustaa ja tukea heitä viestintävälineiden valinnassa ja käytössä (Sivunen 2007, 125). Myös Van Peltin havaintojen mukaan teknologia ja sen muutokset ovat haaste hajautettujen tiimien esimiehille (Van Pelt 2009, 141). Sivunen huomasi, että vieraan kielen käyttö on haasteellista silloin, kun vuorovaikutukseen käytetään viestintäteknologiaa. Vieraan kielen aiheuttamiksi ongelmiksi nousivat erityisesti viestinnän hitaus ja väärinymmärrykset. (Sivunen 2007, 79.)

Van Pelt totesi, että tiimin jäsenten kanssa yhteydessä pysyminen on merkittävä haaste hajautetun tiimien esimiehelle (Van Pelt 2009, 89). Virolainen huomasi, että osa hajautetun tiimin jäsenistä koki haasteelliseksi ajan järjestymisen pitkäaikaiselle keskustelulle, jossa esimiehen kanssa voisi rauhassa käydä läpi eri asioita (Virolainen 2010, 211). Tämän myötä tiimeissä, joissa esimies oli harvoin kanssakäymisessä tiimin jäsenten kanssa, esimiestyö koettiin selkeäksi ilmapiirin kehityskohteeksi. (Virolainen 2010, 216).

Hambley ym. kertoivat todenneensa, että työskentely eri aikavyöhykkeillä olevien alaisten kanssa on yksi haasteista, jonka hajautettujen tiimien vetäjät

kohtaavat työssään (Hambley 2007, 48). Sivusen havaintojen mukaan maantieteellinen hajautuneisuus on yhteydessä hajautettujen tiimien esimiesten kokemiin vuorovaikutuksen ongelmiin, siten että etäisyys ja yhteisen ympäristön puuttuminen vaikeuttaa tiimin tiedonvälitystä ja lisää jäsenten vastuusta lipeämistä (Sivunen 2007, 118). Tiimin esimiehen haasteeksi kulttuurisessa hajautuneisuudessa voi myös nähdä siitä huolehtimisen, että tiimin työ jakaantuu tasaisesti (Sivunen 2007, 119).

Kokko ym. havaitsivat, että mm. työntekijöiden huomiointi, motivointi, sitouttaminen ja osallistaminen ovat hajautettujen tiimien esimiesten erityishaasteita (Kokko ym. 2003, 279). Bergumin havainnot alaisiin tutustumisesta (Bergum 2009, 122) ja Pyöriän havainnot yhteishengen luomisesta (Pyöriä 2005, 55) ovat keskeisimpiä johtamishaasteita. Sivunen kertoi huomanneensa, että läsnäolon ilmaiseminen on vaikeampaa puhelimesta kuin kasvokkain (Sivunen 2007, 90). Koiviston ja Vartiaisen huomioissa todettiin, että tiimin esimiehet rohkaisevat tiimin jäseniä tutustumaan toisiinsa ja pyrkivät luomaan sekä säilyttämään tiimin jäsenten samaistumisen tiimiinsä. Tämä rooli on esimiehelle hyvin haasteellinen, koska suhteita on rakennettava sähköisten yhteistyö- ja kommunikaatiovälineiden välityksellä. (Koivisto–Vartiainen 2008, 38.) Koiviston ja Vartiaisen huomioiden mukaan sosiaalisen identiteetin muodostuminen hajautetuissa tiimeissä näyttää olevan erityisen haasteellista. Hajautetun tiimin vetäjän on rooliensa avulla korostettava ryhmän olemassaoloa, rohkaistava sen jäseniä kommunikoimaan ja työskentelemään yhdessä. (Koivisto–Vartiainen 2008, 40.)

Virolaisen havaintojen mukaan osaamisen johtamisessa kehittämistä on vielä paljon. Myös hiljaisen tiedon siirtäminen koettiin tiimeissä haastavaksi. (Virolainen 2010, 274.) Pyöriän havainnoissa todetaan, että työssä oppiminen ja uusien työntekijöiden ohjaaminen koettiin haastavaksi. (Pyöriä 2005, 55) Sivusen havaintojen mukaan myös tavoitteiden asettamisen ja konkretisoinnin haasteellisuus on keskeinen johtamiseen liittyvä tekijä hajautetuissa tiimeissä (Sivunen 2007, 106). Virolainen havaitsi lisäksi, että palkitseminen koettiin selkeäksi kehityskohteeksi (Virolainen 2010, 227). Bergum huomasi, että esimiehet kokevat palautteen antamisen normaaleissakin oloissa olevan vaikeaa, joten hajautetut työntekijät tekevät palautteen antamisesta entistä vai-

keampaa. Pääsyyksi Bergum esitti sitä, että esimies näkee alaisiaan harvoin ja esimiehellä on vähemmän tietoa palautteen pohjaksi. (Bergum 2009, 122.)

#### **4.4 Viestintä hajautetuissa tiimeissä**

Hajautetun tiimin viestintää käsiteltiin yhdeksässä tutkimuksessa. Tutkimuksissa painotettiin, että viestinnän ei tule keskittyä pelkästään työasioihin, vaan tiimin sisällä tulee olla myös epävirallista viestintää. Viestintään tarvitaan selkeät säännöt. Hajautetun tiimin viestintä on vahvasti tiimin esimiehen varassa. Viestintä vaatiikin esimieheltä paljon aikaa.

Useissa tutkimuksissa oli huomattu, että tiimin sisäisen viestinnän ei tule keskittyä pelkästään työasioihin, vaan sen tulee ainakin ajoittain olla epävirallista (Koivisto–Vartiainen 2008, 37; Hambley ym. 2007, 50; Virolainen 2010, 185). Sivunen havaitsi, että vapaamuotoisten yhteisten tilaisuuksien merkitys nähdään tärkeäksi tiimin viestinnän kannalta (Sivunen 2007, 154–155). Virolainen huomasi lisäksi, että spontaania viestintää ja arkipäiväistä keskustelua on hajautetuissa työyhteisöissä vähän (Virolainen 2010, 137). Vaikka yhteydenotto ensisijaisesti liittyi työasioiden läpikäymiseen, lähes kaikissa tiimeissä ihmiset kuitenkin puhuivat keskenään myös henkilökohtaisista asioista (Virolainen 2010, 184).

Kokon, Vartiaisen ja Hakosen havaintojen mukaan hajautettu asioiden käsittely, projektitoiminta ja päätöksenteko vaativat onnistuakseen yhtäläisesti ymmärretyt ja noudatetut toimintamallit (Kokko ym. 2003, 275). Verburg, Bosch-Sijtsema ja Vartiainen puolestaan olivat huomanneet, että selkeät viestintäsäännöt merkitsevät sääntöjä ja ehtoja joissa on määritetty miten tiimin esimies ja jäsenet viestivät (Verburg–Bosch-Sijtsema–Vartiainen 2013, 74). Bergumin haastatteluissa oli ilmennyt, että riittävä viestintä vaatii esimieheltä paljon johtamista ja aikaa. Hän huomasi, että viestintä on elintärkeää etäältä johdettaessa. (Bergum 2009, 125.) Tiimin vuorovaikutus oli Sivusen havaintojen mukaan vahvasti tiimin vetäjän varassa. Sekä tiimin esimies että jäsenet korostivat sitä, että hajautetun tiimin esimiehen yhteydenpidon aktiivisuudella on merkitystä koko tiimin vuorovaikutukseen. (Sivunen 2007, 109.)

Tutkimuksista ilmeni, että sosiaalisen identiteetin muodostuminen hajautetuissa tiimeissä on haasteellista. Koivisto ja Vartiainen sekä Sivunen havait-



sivat, että esimiehen tulee korostaa ryhmän olemassaoloa ja rohkaista tiimin jäseniä kommunikoimaan ja työskentelemään yhdessä (Koivisto–Vartiainen 2008, 40; Sivunen 2007, 185). Lee-Kelley–Sankey toivoivat, että viestintä voitaisiin nähdä perinteisenä joukkuekysymyksenä. Heidän havaintojen mukaan ongelmia suurennetaan etäisyydellä, kulttuurisilla eroilla sekä kielivaikeuksilla (Lee-Kelley–Sankey 2008, 61.) Hambley ym. huomasivat, että tiimin esimies vaikuttaa tiimin vuorovaikutukseen parhaiten rakentamalla yhtenäisen tiimin (Hambley ym. 2007, 47). Virolainen huomasi tiimin jäsenten kokevan, että esimiehellä on suuri vastuu tiimin yhteistoiminnan rakentamisessa (Virolainen 2010, 211). Verburg ym. sekä Sivunen olivat havainneet, että tiimien jäsenten tulee olla avoimia toisiaan kohtaan (Verburg ym. 2013, 74; Sivunen 2007, 278). Sivunen oli huomannut lisäksi, että tiimissä tulee sallia mielipiteen esittämisen vapaus (Sivunen 2007, 160). Verburg ym. olivat todenneet, että on tärkeää luoda luottamusta tiimin sisälle (Verburg ym. 2013, 74). Khungan puolestaan oli havainnut, että tiimin jäsenten tehokas viestintä parantaa tiimin sisäistä luottamusta (Khungan 2011, 195).

#### **4.5 Viestintävälineet hajautetuissa tiimeissä**

Kahdeksassa tutkimuksessa käsiteltiin hajautettujen tiimien viestintävälineitä. Tutkimusten mukaan käytetyimmät viestintävälineet olivat puhelin ja sähköposti. Lisäksi käytettiin videoneuvotteluja, web-konferensseja, pikaviestimiä, skypeä sekä keskustelufoorumeita. Pelkkä viestintävälineiden tarjoaminen ei kuitenkaan tutkimusten mukaan riitä. Niin tiimin esimiehen kuin jäsentenkin tulee oppia käyttämään välineitä tehokkaasti. Tutkimuksista kävi ilmi, että olemassa olevaa teknologiaa ei hyödynnetä viestinnässä riittävästi.

Kokon, Vartiaisen ja Hakosen havaintojen mukaan yrityksen tulee tarjota hajautetulle työskentelylle riittävät, toimivat ja helposti käytettävät kommunikaatio- ja yhteistyövälineet (Kokko ym. 2003, 275). Hambley ym. painottivat, että hajautetun tiimin esimiehen ja jäsenien tulee oppia käyttämään erilaisia viestintävälineitä tehokkaasti. Lisäksi he havaitsivat, että tiimin esimiehen tulee rohkaista säännölliseen viestintään. (Hambley ym. 2007, 47.) Kokko ym. huomasivat lisäksi, että tiimeissä on osattava valita kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivat kommunikaatiovälineet ja tunnettava niiden erilaiset käyttömahdollisuudet (Kokko ym. 2003, 278). Hambleyn ym. havainnoista kävi

ilmi, että tiimin esimies on se henkilö, jonka tulee osoittaa erilaisia kanavia tiimin viestintään (Hambley ym. 2007, 47). Van Pelt oli huomannut, että hajautettujen tiimien esimiehet ovat valmiita käyttämään aikaa ja näkemään vaivaa löytääkseen parhaat viestintävälineet ja – tavat, jotka sopivat parhaiten kyseisen tiimin jäsenille (Van Pelt 2009, 137).

Sivusen havaintojen mukaan viestintävälineiden käyttöä ja valintaa perustellaan joko sillä millaiseen viestintätarpeeseen välinettä käytetään tai sillä millälaista vuorovaikutuksen halutaan välineen kautta olevan (Sivunen 2007, 167). Bergum oli huomannut, että välineen valintaan vaikuttaa etäisyys, nopeus, helppous ja se kuinka hyvin esimies tuntee alaisensa. On tärkeää tiedostaa viestintävälineen valinnan sekä yhteydenpidon taajuuden vaikutukset. (Bergum 2009, 132.) Sivusen tutkimien tiimien kokemusten mukaan viestintävälineillä on erilaisia funktioita, jotka liittyvät vuorovaikutuksen sisältöön ja tiettyjen välineiden mahdollistamiin vuorovaikutuksen ominaisuuksiin. Siihen, millä perusteella jokin väline valitaan, on yhteydessä neljä tekijää: tiedottaminen, tavoitettavuus, sosiaalinen etäisyys ja ideoiden jakaminen. (Sivunen 2007, 152-167.)

Tiimeillä oli pääsääntöisesti käytössään useita viestintävälineitä, joista he voivat valita parhaiten tarkoitukseensa sopivan välineen. Pyöriän, Virolaisen, Hambley:n ym., Bergumin sekä Sivusen havaintojen mukaan hajautettujen tiimien *käyttämät keskeisimmät kommunikaatiovälineet* olivat puhelin ja sähköposti. (Pyöriä 2005, 55; Virolainen 2010, 152; Hambley ym. 2007, 50; Bergum 2009, 138; Sivunen 2007, 127). Niitä pidettiin myös kaikkein hyödyllisimpinä viestintävälineinä (Virolainen 2010, 152). Pyöriän, Hambleyn ym., Bergumin sekä Sivusen huomasivat lisäksi, että videoneuvotteluja käytettiin myös useissa tiimeissä (Pyöriä 2005, 55; Hambley ym. 2007, 51; Bergum 2009, 138; Sivunen 2007, 127). Muita esiin nousseita viestintävälineitä olivat web-konferenssit (Hambley ym. 2007, 51), pikaviestimet (Hambley ym. 2007, 51; Sivunen 2007, 129), skype (Bergum 2009, 139) sekä keskustelufoorumi (Sivunen 2007, 127–130). Hambley ym. mainitsivat myös tiimin yhteistyökälyt, joiden avulla hajautettu tiimi voi jakaa dokumentteja, käydä reaaliaikaista keskustelua ja seurata projektin etenemistä (Hambley ym. 2007, 50–55). Virolaisen havaintojen mukaan yhteistyövälineistä eniten käytössä olivat erilaiset tietokannat ja yhteiset dokumentit (Virolainen 2010, 153).

Virolainen oli huomannut, että *olemassa olevaa teknologiaa ei hyödynnetä viestinnässä riittävästi* (Virolainen 2010, 277). Lee-Kelley ja Sankey olivat huomanneet, että verkossa (Internetissä) on suuri potentiaali, mutta sitä ei käytetä käytännössä. Tietoisuus uuden sukupolven teknologiasta on korkea, mutta niiden soveltaminen on puuskittaista. Informaatikot suosivat vieläkin kasvokkaista vuorovaikutusta. (Lee-Kelley–Sankey 2008, 57.) Sivunen totesi havainnoissaan, että hajautettujen tiimien käytössä oleva viestintäteknologia ei mahdollista kovin hyvin kaikkia kasvokkain tapahtuvan työskentelyn sisältämiä viestinnän tapoja, kuten piirtämistä, elehtimistä tai osoittamista. (Sivunen 2007, 165). Lee-Kelley ja Sankey epäilivät, että voi olla mahdollista, että koetut puutteet uuden sukupolven sovelluksissa ovat vahvoja esteitä niiden täydelliseen hyväksymiseen. He olivat havainneet, että *todellinen viestintäteknologian käyttö laahaa perässä tekniseen kehitykseen nähden*. Heidän havaintojensa mukaan pitäisi tehdä enemmän rohkaistakseen ihmisiä luottamaan uusien tekniikoiden soveltuvuuteen ja luotettavuuteen. Kansainvälisissä tiimeissä tarvittaisiin koulutusta puhelimen ja sähköpostin käytössä. Näiden välineiden käytöstä tulisi tehdä tehokkaampaa, koska ne ovat useiden muidenkin tutkimusten mukaan viestinnän merkittävimmät keinot. Yleiset teknologian käytön ja käyttöönoton ongelmat liittyvät siihen, että toisia välineitä käytetään liikaa ja toisia välineitä ei käytetä juuri lainkaan tai niitä ei osata käyttää. Teknologialta kaivataan enemmän välittömyyttä ja helppokäyttöisyyttä. (Lee-Kelley–Sankey 2008, 60–61.) Sivunen puolestaan havaitsi, että välineiden viestinnällisiin ominaisuuksiin ja käyttöön liittyvät ongelmat ovat usein teknisiä ongelmia (Sivunen 2007, 162).

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Tutkimuksen keskeiset havainnot

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kirjallisuuden pohjalta, mitä välineitä hajautettujen tiimien sisäisessä viestinnässä käytetään, millaisia viestintään liittyviä tehtäviä tiimien esimiehillä on ja millä keinoilla viestintähaasteita on ratkaistu. Lisäksi tutkimukseni tavoitteena oli selvittää eroaako hajautettujen tiimien johtamisesta ja niiden viestinnästä tutkimuksessani tekemäni havainnot tietoperustassa esitetyistä yleisesti hyväksytyistä luuloista. Tehtävänä oli etsiä vastaukset esittämiini tutkimuskysymyksiin. Pääkysymykseni olivat: *Millaisia haasteita hajautettujen tiimien esimiehet ovat kohdanneet työssään? Millä keinoilla haasteita on ratkaistu?* Pääkysymysten alakysymykseni olivat: *Mitä tehtäviä hajautetun tiimin esimiehellä on? Millaista erityisosaamista hajautettujen tiimien esimiehet tarvitsevat työssään? Millaisia viestintämenetelmiä hajautettujen tiimien esimiehet käyttävät työssään?*

Tutkimukseni tulosten perusteella pystyin muodostamaan käsityksen siitä millaisia ominaispiirteitä hajautetun tiimin johtamisessa on ja millaisia haasteita tiimin esimies työssään kohtaa. Sovitin johtopäätökset kahden tietoperustassa esitetyn pääkohdan eli hajautetun tiimin johtamisen ja hajautetun tiimin viestinnän alle. Tässä luvussa esitän tutkimukseni tuloksista tekemiäni keskeisiä havaintoja ja vertaan niitä tietoperustaan

Hajautetun tiimin esimiehen tehtäviä käsiteltiin yhteensä kuudessa tutkimuksessa. Samansuuntaisiin tuloksiin oli päädytty useassa tutkimuksessa. Täysin yhteneviä tuloksia tutkimuksista ei kuitenkaan löytynyt. Esimiehen tehtävät jakaantuivat useissa tutkimuksissa työsuoritusten johtamiseen, ihmisten johtamiseen sekä viestintään ja vuorovaikutukseen. Esimiehen taitoja ja kykyjä käsiteltiin seitsemässä tutkimuksessa. Myös näissä oli päädytty osittain samansuuntaisiin tuloksiin. Useassa tutkimuksessa todettiin, että hajautetun tiimin johtamisessa tarvitaan taitoja, jotka ovat osittain erilaisia kuin kasvokkaisen tiimin johtamisessa tarvittavat taidot. Hajautetun tiimin esimiehen kohtaamia johtamishaasteita käsiteltiin yhteensä kahdeksassa tutkimuksessa. Näistä tutkimuksista löytyi jonkin verran yhteneviä tuloksia. Johtamishaasteissa löytyi sähköiseen vuorovaikutukseen, eriaikaiseen työskentelyyn, maantieteelliseen hajautumiseen ja toimijoiden erilaisuuteen liittyviä haastei-

ta. Hajautetun tiimin viestintää ja viestintävälineitä käsiteltiin lähes kaikissa tutkimuksissa. Näiden aihealueiden tuloksissa oli myös eniten yhteneväisyyttä. Erityisesti hajautettujen tiimien käyttämien viestintävälineiden osalta tutkimuksissa oli paljon samansuuntaisia tuloksia. Hajautetun tiimin viestinnässä pääasioita olivat viestinnän toimintamallit ja viestintäsäännöt sekä vuorovaikutuksen rakentaminen. Kommunikaativälineiden osalta pääasioiksi nousivat niiden käyttö ja käytön opastaminen. Tutkimukseni keskeiset havainnot on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Tulosten keskeiset johtopäätökset

Hajautetun tiimin johtaminen	Hajautetun tiimin viestintä
<b><i>Esimiehen tehtävät</i></b>	<b><i>Viestinnän toimintamallit ja viestintäsäännöt</i></b>
<i>Työsuoritusten johtaminen</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• perinteiset esimiehen tehtävät</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tulee olla myös epävirallista viestintää</li> <li>• Tarvitaan yhtäläisesti ymmärretyt ja noudatetut toimintamallit</li> <li>• Riittävä viestintä vaatii esimiehiltä aikaa</li> </ul>
<i>Ihmisten johtaminen</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteydenpito</li> <li>• tuen tarjoaminen</li> <li>• sosiaalisen ilmapiirin rakentaminen</li> </ul>	
<i>Viestintä ja vuorovaikutus</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vuorovaikutuskäytänteiden laatiminen</li> <li>• viestintävälineiden tarjoaminen ja niiden käytön opastaminen</li> <li>• viestinnän ja kommunikaation sujumisen varmistaminen</li> </ul>	<b><i>Vuorovaikutuksen rakentaminen</i></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sosiaalisen identiteetin muodostuminen haasteellista</li> <li>• Esimiehellä suuri vastuu yhteistoiminnan rakentamisessa</li> <li>• Tehokas viestintä parantaa tiimin sisäistä luottamusta</li> </ul>
<b><i>Esimiehen taidot ja kyvyt</i></b>	<b><i>Kommunikaativälineet, niiden käyttö sekä käytön opastaminen</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koordinointi- ja organisointitaidot</li> <li>• Ihmisten johtamisen taidot</li> <li>• Tiimin aktivointi</li> <li>• Nopea reagointikyky asioihin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riittävät, toimivat ja helposti käytettävät kommunikaatio- ja yhteistyövälineet</li> <li>• Viestintävälineitä tulee oppia käyttämään tehokkaasti</li> <li>• Välineen valintaan vaikuttaa etäisyys, nopeus ja helppous</li> <li>• teknologialta kaivataan välittömyyttä ja helppokäyttöisyyttä</li> </ul>
<b><i>Esimiehen johtamishaasteet</i></b>	<b><i>Keskeisimmät kommunikaativälineet ja niiden ongelmat</i></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sähköinen vuorovaikutus</li> <li>• Eriaikainen työskentely</li> <li>• Maantieteellinen hajautuminen</li> <li>• Toimijoiden erilaisuus</li> <li>• Osaamisen johtaminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keskeisimmät kommunikaativälineet ovat puhelin ja sähköposti</li> <li>• Muita välineitä ovat videoneuvottelu, web-konferenssit, skype ja keskustelufoorumi</li> <li>• Olemassa olevaa teknologiaa ei hyödynnetä riittävästi</li> <li>• Viestintäteknologian käyttö laahaa perässä tekniseen kehitykseen nähden</li> </ul>

### 5.1.1 Hajautetun tiimin johtaminen

Ensimmäinen tutkimuskysymysteni alakysymyksistä oli, mitä tehtäviä hajautetun tiimin esimiehellä on. Alla on kuvattu tutkimuksessani ilmi tulleita hajautettujen tiimien esimiesten tehtäviä. Tutkimukseni mukaan hajautetun tiimin esimiehen tehtävät jakaantuivat selkeästi kolmeen erilliseen osa-alueeseen. Nämä ovat työsuoritusten johtaminen, ihmisten johtaminen sekä viestintä ja vuorovaikutus. Myös esimiehen tarvitsemissa taidoissa ja kyvyissä erottui asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen jakaantuvia ominaisuuksia. Tutkimukseni tuloksista oli havaittavissa, että esimiehellä tulee olla hallussa joukko erityisiä hajautetun tiimin johtamisen taitoja, jotka ovat jossain määrin erilaisia kuin perinteisten tiimien johtajilta vaadittavat taidot. Havaitsin, että ihmisten johtaminen nähtiin tärkeänä, vaikka työsuoritusten johtamista korostettiin enemmän.

Ensimmäinen esimiehen tehtävien osa-alueista on työsuoritusten johtaminen (management). Hajautetun tiimin esimiehen tehtäviin kuuluvat perinteiset esimiehen tehtävät. Hänen tulee hallita tiimin työn kokonaisuutta. Perinteisillä esimiestehtävillä pyritään viemään tiimiä eteenpäin. Toinen hajautetun tiimin esimiehen tehtävien osa-alue on ihmisten johtaminen (leadership). Esimiehen tulee olla jatkuvassa yhteydessä tiimin jäsenten kanssa, sekä luoda ja ylläpitää heihin tehokkaat suhteet. Lisäksi esimiehen tulee osoittaa ja tarjota tukea tiiminsä jäsenille sekä rakentaa luottamusta tiimin jäsenten välille. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota tiimin sosiaalisen ilmapiirin rakentumiseen ja säilymiseen. Kolmas osa-alue hajautetun tiimin esimiehen tehtävissä liittyy viestintään ja vuorovaikutukseen. Esimies laatii tiimin vuorovaikutuskäytännöt. Hänen tulee tarjota tiimin jäsenille viestintävälineitä ja ohjeistaa niiden tehokkaaseen käyttöön. Tämän vuoksi esimiehet tarvitsevat erityisesti teknologiavälitteisen viestinnän taitoja. Esimiehen tulee kannustaa jäseniä osallistumaan tiimin vuorovaikutukseen. Hän huolehtii sujuvasta viestinnästä ja kommunikaatiosta tiimissä.

Toinen tutkimuskysymysteni alakysymyksistä oli millaista erityisosaamista hajautettujen tiimien esimiehet tarvitsevat työssään. Tutkimuksessani löytyi joitakin esimiehen tarvitsemia erityisiä taitoja. Hajautetun tiimin johtaminen vaatii esimieheltä erityisesti koordinointi- ja organisointitaitoja. Tarvittaviin taitoihin ja kykyihin kuului edellä mainittujen työsuoritusten johtamiseen tarvit-

tavien taitojen lisäksi myös ihmisten johtamiseen tarvittavaa osaamista. Tutkimuksessani selvisi, että ihmisläheistä johtamistyyliä kaivattiin esimiehiltä lisää. Esimiehen tulee osata huomioida tiimi kaikkien jäsenten muodostamana kokonaisuutena. Hajautetun tiimin esimiehen tulee osata aktivoida tiimin jäseniä. Hajautuneisuuden vuoksi esimieheltä vaaditaan nopeampaa kykyä reagoida asioihin.

Ensimmäinen tutkimukseni pääkysymyksistä oli, millaisia haasteita hajautettujen tiimien esimiehet ovat kohdanneet työssään. Tutkimuksessani löytyi useita esimiesten kohtaamia haasteita. Toiseen pääkysymykseeni, eli siihen *millä keinoilla esimiehen kohtaamia haasteita on ratkaistu*, tutkimuksessani ei löytynyt vastausta. Esimiesten kohtaamia haasteita on käsitelty alla olevissa kappaleissa.

Tutkimuksessani kävi ilmi, että *sähköiseen vuorovaikutukseen liittyvät* tekijät ovat yksi esimiesten kohtaamista johtamishaasteista. Vuorovaikutuksen muotoon ja viestintävälineiden käyttöön liittyvät asiat kuuluvat hajautetun tiimin esimiehen työssään kohtaamiin ongelmiin. Tutkimuksessa ilmeni, että teknologia ja sen muutokset ovat haaste tiimien esimiehille. Lisäksi todettiin, että vieraan kielen käyttö on ongelmallista silloin, kun vuorovaikutukseen käytetään viestintäteknologiaa.

Tutkimuksessa selvisi myös, että *eriaikainen työskentely* aiheuttaa esimiehelle haasteita. Viestinnän hitaus ja väärinymmärrykset voivat johtua eriaikaisesta työskentelystä. Myös tiimin jäsenten kanssa yhteydessä pysyminen todettiin kuuluvan esimiehen kohtaamiin vaikeuksiin. *Maantieteellinen hajautuminen* asettaa esimiehille haasteita. Tutkimuksen mukaan työskentely eri aikavyöhykkeillä olevien alaisten kanssa on yksi esimiesten kohtaamista ongelmista. Esimerkiksi läsnäolon ilmaiseminen on vaikeampaa puhelimesta kuin kasvokkain. Maantieteellinen hajautuneisuus aiheuttaa vaikeuksia siten, että etäisyys ja yhteisen ympäristön puuttuminen vaikeuttaa tiimin tiedonvälitystä ja lisää jäsenten vastuusta lipeämistä.

Myös *toimijoiden erilaisuus* aiheuttaa johtamishaasteita esimiehille. Työntekijöiden huomiointi, motivointi, sitouttaminen, osallistaminen sekä yhteishengen luominen luovat omat ongelmansa. Esimiehille on haasteellista rohkaista tiimin jäseniä tutustumaan toisiinsa ja pyrkiä luomaan sekä säilyttämään tii-

min jäsenten samaistumisen tiimiinsä, koska suhteita on rakennettava sähköisten yhteistyö- ja kommunikaatiovälineiden välityksellä. Osaamisen johtamisessa todettiin myös olevan paljon kehittämistä. Lisäksi hiljaisen tiedon siirtäminen koettiin haastavaksi. Työssä oppiminen ja uusien työntekijöiden ohjaaminen koettiin ongelmalliseksi. Tavoitteiden asettaminen ja konkretisointi oli eräs esimiesten kohtaamista haasteista.

### **5.1.2 Hajautetun tiimin viestintä**

Kolmas tutkimukseni alakysymyksistä oli millaisia viestintämenetelmiä hajautettujen tiimien esimiehet käyttävät työssään. Tutkimuksessani käsiteltiin laajasti hajautetun tiimin viestintää, ja siitä selvisi myös esimiesten käyttämät viestintävälineet. Viestinnästä ja viestintävälineistä on kerrottu tarkemmin alla olevissa kappaleissa.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että hajautetun tiimin sisäisen viestinnän ei tule keskittyä pelkästään työasioihin, vaan sen tulee olla ainakin ajoittain epävirallista. Spontaania viestintää ja arkipäiväistä keskustelua on hajautetuissa työyhteisöissä vähän. Kaikissa tiimeissä ihmiset kuitenkin puhuivat keskenään myös henkilökohtaisista asioista. Tutkimuksessa selvisi, että hajautettu asioiden käsittely, projektitoiminta ja päätöksenteko vaativat onnistuakseen yhtäläisesti ymmärretyt ja noudatetut toimintamallit. Selkeät viestintäsäännöt merkitsevät sääntöjä ja ehtoja joissa on määritetty miten tiimin esimies ja jäsenet viestivät. Riittävä viestintä vaatii esimieheltä paljon johtamista ja aikaa, koska vuorovaikutus oli vahvasti tiimin vetäjän varassa.

Tutkimuksessa selvisi, että sosiaalisen identiteetin muodostuminen hajautetuissa tiimeissä on haasteellista. Esimiehellä on suuri vastuu tiimin yhteistoinnin rakentamisessa. Esimiehen tulee korostaa ryhmän olemassaoloa ja rohkaista tiimin jäseniä työskentelemään yhdessä ja kommunikoimaan säännöllisesti. Tiimin esimies vaikuttaa tiimin vuorovaikutukseen parhaiten rakentamalla yhtenäisen tiimin. Ongelmia suurennetaan etäisyydellä, kulttuurisilla eroilla sekä kielivaikeuksilla. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tiimin jäsenten tehokas viestintä parantaa tiimin sisäistä luottamusta.

Tutkimuksessa selvisi, että yrityksen tulee tarjota hajautetulle työskentelylle riittävät, toimivat ja helposti käytettävät kommunikaatio- ja yhteistyövälineet. Tiimin esimiehen on osattava valita kuhunkin tilanteeseen parhaiten sopivat



viestintävälineet sekä tunnettava niiden erilaiset käyttömahdollisuudet. Hajautetun tiimin esimiehen ja jäsenten tulee oppia käyttämään näitä viestintävälineitä tehokkaasti. Tutkimuksessa selvisi, että esimiehet ovat valmiita käyttämään aikaa ja näkemään vaivaa löytääkseen parhaat kyseiseen tiimiin sopivat viestintävälineet ja –tavat. Viestintävälineiden käyttöä ja valintaa perustellaan joko sillä millaiseen viestintätarpeeseen välinettä käytetään tai sillä minkälaista vuorovaikutuksen halutaan välineen kautta olevan. Välineen valintaan vaikuttaa etäisyys, nopeus ja helppous. Teknologialta kaivataan enemmän välittömyyttä ja helppokäyttöisyyttä. Yleiset teknologian käytön ja käyttöönoton ongelmat liittyvät siihen, että toisia välineitä käytetään liikaa ja toisia välineitä ei käytetä juuri lainkaan tai niitä ei osata käyttää.

Tutkimukseni mukaan keskeisimmät hajautettujen tiimien kommunikaatiovälineet ovat puhelin ja sähköposti. Niitä pidettiin kaikkein hyödyllisimpinä viestintävälineinä. Muita esiin nousseita viestintävälineitä olivat videoneuvottelut, web-konferenssit, skype sekä keskustelufoorumi. Tutkimuksessa selvisi, että olemassa olevaa teknologiaa ei hyödynnetä viestinnässä riittävästi. Todellinen viestintäteknologian käyttö laahaa perässä tekniseen kehitykseen nähden. Verkossa on suuri potentiaali, mutta sitä ei käytetä käytännössä. Tietoisuus uuden sukupolven teknologiasta on korkea, mutta niiden soveltaminen on puuskittaista. Käytössä oleva viestintäteknologia ei mahdollista hyvin kaikkia kasvokkain tapahtuvan työskentelyn sisältämiä viestinnän tapoja, kuten piirtämistä, elehtimistä tai osoittamista.

## **5.2 Tulokset suhteessa tietoperustaan**

### **5.2.1 Hajautetun tiimin esimiehen tehtävät**

Verratessani kirjallisuuskatsaukseni tuloksia tietoperustassa esitettyihin asioihin hajautetun tiimin esimiehen tehtävistä, löysin niistä useita yhtäläisyyksiä. Tietoperustasta löytyi tukea useaan tutkimuksessani tekemään havaintoon. Nämä havainnot liittyivät mm. työn kokonaisuuden hallintaan ja koordinointiin, luottamuksen rakentamiseen ja sujuvan viestinnän varmistamiseen.

Havaitsin tutkimuksessani, että hajautetun tiimin esimiehen tehtävänä on hallita tiimin työn kokonaisuutta (Koivisto–Vartiainen 2008, 39), asettaa selkeät

päämäärät ja odotukset (Van Pelt 2009, 91), huolehtia tiimin jäseniin kohdistuvien odotusten selkeydestä (Hambley ym. 2007, 45–46), osoittaa ja tarjota tukea tiimin jäsenille (Sivunen 2007, 113) sekä strategista tavoitteiden laati-  
minen ja tiimin eteenpäin vieminen (Sivunen 2007, 107). Tietoperustassa todettiin, että hajautetun tiimin johtaminen tarkoittaa prosessia, jossa tehdään asianmukaisia strategisia toimenpiteitä, joilla motivoidaan ja ohjataan tiimiä (West 2004, 52). Tietoperustassa todettiin lisäksi, että tiimin esimiehen vastuulla on sellaisten olosuhteiden luominen, jotta tiimi voi tehdä työnsä, rakentaa ja ylläpitää tiimi suorittavana joukkona sekä valmentaa ja tukea tiimi menestykseen. (West 2004, 49.) Hajautetun tiimin esimiehen tulee myös varmistaa se, että jäsenet ovat selvillä tiimin tavoitteista sekä omista rooleistaan ja tavoitteistaan (West 2004, 55). Yllä mainitut havaitsemani tehtävät ovat juuri niitä joilla motivoidaan, ohjataan ja tuetaan tiimiä.

Tietoperustassa todetaan, että hajautetun tiimin esimiehen tulee koordinoida ja ylläpitää tietoa ja vastuullisuutta (Walvoord ym. 2008, 1886). Omissa havainnoissani kävi ilmi, että tiimien esimiehet keräsivät, prosessoivat ja levittivät tiimin toiminnan kannalta merkityksellistä tietoa. Hajautettujen tiimien esimiesten tehtäviä olivat havaintojeni mukaan myös organisointi, koordinointi, motivointi, sitouttaminen (Koivisto–Vartiainen 2008, 39) ja tavoitteiden asettaminen (Hambley ym. 2007, 47). Tietoperustassa todetaan, että etäjohtamisen tarkoituksena on hyvin koordinoitun toiminnan aikaansaaminen. (Aula 2008, 162.) Tältä osin omat havaintoni saavat tukea tietoperustasta.

Tutkimuksessani havaitsin, että hajautetun tiimin esimiehen tulee rohkaista tiimin jäseniä säännölliseen viestintään (Hambley ym. 2007, 46–47) sekä tutustumaan toisiinsa (Koivisto–Vartiainen 2008, 36–38). Tiimin esimiehen tulee kannustaa jäseniä osallistumaan tiimin vuorovaikutukseen (Sivunen 2007, 110). Lisäksi tiiminvetäjä toimii vuorovaikutuksen aktivoijana (Sivunen 2007, 72). Tietoperustassa todetaan, että työorganisaatiot ja esimiestyö muuttuu jatkuvasti globaalimmaksi. Nykyisin esimiehet johtavat tiimejä, joiden jäsenet ovat usein hajaantuneet ympäri maata ja jopa ympäri maailmaa. Kommunikaatioteknologian räjähdysmäinen kasvu on johtanut päivittäiseen yhteydenpitoon maantieteellisesti hajautuneesti sijoittuneiden kollegoiden ja esimiesten kanssa. (Zeccaro–Bader 2003, 377.) Tietoperustassa ja omissa

havainnoissani on tässä suhteessa paljon yhtäläisyyttä. Jotta yhteydenpito toimisi, on esimiehen tehtävä havaitsemiani tehtäviä.

Tietoperustan mukaan hajautetun tiimin esimiehen tulee vahvistaa viestinnän visiota tiimin jäsenille (Walvoord ym. 2008, 1886). Omassa tutkimuksessani havaitsin, että viestintään liittyviä tehtäviä pidettiin hajautetuissa tiimeissä korostetun tärkeinä (Koivisto – Vartiainen 2008, 36). Hajautettujen tiimien esimiehet mm. huolehtivat sujuvasta viestinnästä ja kommunikaatiosta tiimeissä (Koivisto–Vartiainen 2008, 39). Esimiesten tärkeä rooli näkyi myös heidän viestintänsä määrässä tiimien ajankohtaisessa vuorovaikutuksessa (Sivunen 2007, 109). Tietoperustassa todetaan lisäksi, että johtaminen tulee järjestää siten, että työntekijä pystyy suoriutumaan tehtävästään mahdollisimman hyvin riippumatta siitä, miten paljon hän on kontaktissa oman esimiehensä kanssa (Hyppänen 2012, 33). Näkisin, että tämä onnistuu vain huolehtimalla tiimin sisäisestä viestinnästä.

Tietoperustassa oli havaittu, että hajautettujen tiimien esimiesten tulee koordinoida ja ylläpitää luottamusta (Walvoord ym. 2008, 1886). Havaitsin itse, että esimiehet olivat aidosti omistautuneita luottamuksen rakentamiseen tiimin jäsenten välillä (Van Pelt 2009, 95). Tässä asiassa omat havaintoni ja tietoperusta tukevat toisiaan. Lisäksi havaitsin, että esimiehen tehtäviin kuuluu pitää tiimin jäsenet vastuussa teoistaan, kiittää ja palkita tiimin jäseniä (Van Pelt 2009, 91), pyrkiä luomaan turvallisuuden tunnetta tukevaa ilmapiiriä (Virolainen 2010, 278) sekä kiinnittää huomiota tiimin sosiaalisen ilmapiirin rakentumiseen ja säilymiseen, (Koivisto–Vartiainen 2008, 39). Tietoperustassa todettiin, että etäjohtamisen tarkoituksena on myös saada työntekijät kokemaan olevansa osa työyhteisöä ja organisaatiota (Aula 2008, 162). Kaikilla edellä mainituilla havaitsemillani esimiehen tehtävillä saadaan työntekijät tuntemaan olevansa osa tiimiä. Tältä osin tietoperusta tukee tekemiäni havaintoja.

Havainnoissani oli muutamia sellaisia esimiehen tehtäviä, joita ei mainittu tietoperustassa. Nämä tehtävät liittyivät lähinnä vuorovaikutuskäytänteiden laatimiseen, erilaisten viestintävälineiden tarjoamiseen sekä niiden käytön ohjeistamiseen. Toinen kokonaisuus omissa havainnoissani, jota ei mainittu

tietoperustassa, oli epävirallisen vuorovaikutuksen ja ei-työperäisen tiedon jakamisen rohkaiseminen.

### 5.2.2 Hajautetun tiimin esimiehen tarvitsemat taidot ja kyvyt

Tietoperustassa todetaan, että tutkimuksissa on jäänyt vähälle huomiolle se millaisia erityisiä taitoja tarvitsee esimies, joka työskentelee maantieteellisesti hajautuneessa innovatiivisten ongelmanratkaisuhaasteiden parissa työskentelevän tiimin vetäjänä (Malhotra–Majchrzak–Rosen 2007, 61). Oman tutkimukseni havainnot poikkeavat tästä näkemyksestä. Kirjallisuuskatsaukseni lähdeaineistoissa esimiehen tarvitsemia taitoja käsiteltiin monipuolisesti. Havainnoissani oli monia erilaisia taitoja, joita esimiehet tarvitsevat. Yleisiä huomioita hajautettujen tiimien esimiesten tarvitsemista taidoista olivat mm. se että esimiehellä tulee olla hallussa joukko erityisiä hajautetun tiimin johtamisen taitoja (Hambley ym. 2007, 45–47) ja hajautettujen tiimien johtaminen vaatii monenlaisia taitoja, jotka ovat myös jossain määrin erilaisia kuin perinteisten tiimien johtajilta vaadittavat taidot (Sivunen 2007, 220).

Tutkimukseni mukaan hajautettujen ryhmien vetäjän tulee hallita jämäkkä ja määrätietoinen tulosorientoitunut johtamistyyli. Lisäksi kokonaisuuden hallinnan taito on hajautetun tiimin esimiehelle erityisen tärkeää. (Kokko ym. 2003, 278–279.) Myös tietoperustassa painotettiin, että tuloksiin suuntautuva johtamistyyli, koska muodollista rakennetta ja toimintatapaa sekä kontrollia painottavat henkilöt eivät todennäköisesti ole tehokkaita johtajia. Tietoperustassa todettiin myös että esimiehellä tulee olla kyky delegoida tehokkaasti ja seurata että työ tulee tehdyksi. (Haapamäki ym. 2010, 31.) Tietoperusta tukee näkemystäni siitä, että esimiehen tulee hallita tulosorientoitunut johtamistyyli.

Tietoperustassa todetaan, että esimiehen tulee hallita tehokkaat sekä viralliset että epäviralliset viestintätaidot etäällä työskentelevien ja paikallisten työntekijöiden suuntaan (Haapamäki ym. 2010, 31). Tutkimuksessani ilmeni, että perinteisten tiimien esimiehiin verrattuna hajautettujen tiimien esimiehet tarvitsevat erityisesti teknologiavälitteisen viestinnän taitoja (Sivunen 2007, 220). Tietoperustasta ja omista tutkimustuloksistani löytyy tässä tapauksessa yhteneväisyyttä. Teknologiavälitteisen viestinnän taidot ovat tehokkaiden

viestintätaitojen perusta hajautetuissa tiimeissä, koska niissä viestintä tapahtuu lähes yksinomaan teknologiavälitteisesti.

Tutkimukseni mukaan esimieheltä vaaditaan kykyä luottaa työntekijöidensä ammattitaitoon ja työmoraaliin (Kokko ym. 2003, 279). Lisäksi hajautetuissa tiimeissä esimiehiltä vaaditaan taitoa huomioida tiimin johtaminen kaikkien jäsenten muodostamana kokonaisuutena. Hajautetuissa tiimeissä esimieheltä vaaditaan yksittäisten tiimin jäsenten johtamisen lisäksi koko tiimin huomiointia ja yhteistyöhön kannustamista. (Koivisto–Vartiainen 2008, 39.) Tietoperustassa todetaan, että hajautettujen tiimien johtajat voivat löytää hyötyä siitä, että he ohjaavat tiimin jäseniä ymmärtämään luottamuksen merkityksen hajautettujen tiimien toiminnan edellytyksenä. (Khungan 2011, 10). Tietoperustasta löytyi tukea havainnoilleni luottamuksen tärkeydestä.

Tietoperustasta löytyi muutamia yksittäisiä hajautetun tiimin esimiehen tarvitsemia taitoja ja kykyjä, joita ei löytynyt tutkimuksestani. Selkeästi enemmän löytyi asioita, jotka kävivät ilmi tutkimukseni tuloksista, mutta niitä ei löytynyt tietoperustasta. Tietoperustassa keskityttiin enemmän asioiden johtamiseen tarvittaviin taitoihin, kun tutkimukseni tulokset painottivat enemmän ihmisten johtamiseen tarvittavia taitoja. Tuloksissani todettiin mm, että esimiesten tulee pystyä välittämään läsnäolon, huomioimisen ja saavutettavuuden tunne. Esimiehiltä toivottiin empaattisuutta ja kuulemisen taitoa. Tutkimukseni perusteella voidaan sanoa, että esimiehiltä kaivataan lisää ihmisläheistä johtamistyyliä.

### **5.2.3 Hajautetun tiimin esimiehen kohtaamat johtamishaasteet**

Useat tutkimuksessa tekemistäni havainnoista saivat tukea tietoperustasta. Tutkimuksessani ilmeni myös sellaisia esimiehen kohtaamia haasteita, joita eivät tulleet ilmi tietoperustassa. Mielestäni tärkeimmät esimiehen kohtamiin johtamishaasteisiin liittyvät havaintoni, joille ei löytynyt tukea tietoperustasta, olivat havaintoni yhteishengen luomisen haasteellisuudesta, hiljaisen tiedon siirtämisen vaikeudesta, työssä oppimisen haasteista sekä tavoitteiden asettamisen ja konkretisoinnin haasteellisuudesta. Alla olen käynyt läpi niitä haasteita, jotka saivat tukea tietoperustasta.

Tutkimuksessani havaitsin, että viestintävälineiden käyttöön liittyvät asiat kuuluvat hajautettujen tiimien johtamishaasteisiin. Viestintävälineiden käyttöön kaivattiin tiimeissä ohjeita ja sääntöjä (Sivunen 2007, 117). Hajautetun tiimin jäsenet suhtautuvat teknologiavälitteiseen vuorovaikutukseen usein eri tavoilla, joten esimiehen tulee osata kannustaa ja tukea heitä viestintävälineiden valinnassa ja käytössä (Sivunen 2007, 125). Teknologia ja sen muutokset ovat haaste hajautettujen tiimien esimiehille (Van Pelt 2009, 141). Tekemäni havainnot tukevat tietoperustassa esitettyjä huomioita. Havaitsin tutkimuksessani, että esimiehen tulee osata tukea tiimin jäseniä viestintävälineiden käytössä. Tietoperustassa todetaan, että hajautetun tiimin haaste on se että ryhmän jäsenet eivät osaa käyttää riittävän hyvin yhteydenpidossa tarvittavaa teknologiaa. (Peltonen 2007, 52.) Tämä tukee havaintoani viestintävälineiden käytön haasteellisuudesta.

Havaitsin tutkimuksessani, että tiimin jäsenten kanssa yhteydessä pysyminen on merkittävä haaste hajautetun tiimien esimiehelle (Van Pelt 2009, 89). Tiimeissä, joissa esimies oli harvoin kanssakäymisessä tiimin jäsenten kanssa, esimiestyö koettiin selkeäksi ilmapiirin kehityskohteeksi (Virolainen 2010, 216). Havaintoni saa tukea tietoperustasta. Siinä todettiin, että tiimin jäsenet ovat pääasiassa sähköisen informaation varassa, joten sen on oltava mahdollisimman johdonmukaista, ja sitä tulee olla riittävästi (Grönroos 2006, 175).

Havaitsin tutkimuksessani myös, että työskentely eri aikavyöhykkeillä olevien alaisten kanssa on yksi haasteista, jonka hajautettujen tiimien vetäjät kohtaavat työssään. (Hambley ym. 2007, 48). Tietoperustassa todettiin, että yhteistyön ryhmittäminen aikaerojen vuoksi voi olla haastavaa (Peltonen 2007, 53). Tutkimuksessani ilmeni, että maantieteellinen hajautuneisuus on yhteydessä hajautettujen tiimien esimiesten kokemiin vuorovaikutuksen ongelmiin, siten että etäisyys ja yhteisen ympäristön puuttuminen vaikeuttaa tiimin tiedonvälitystä ja lisää jäsenten vastuusta lipeämistä (Sivunen 2007, 118). Tätä tukee tietoperustassa esitetty näkemys siitä, että oman työn koordinointi on yksi hajautetun tiimin haasteista (Huang–Kahai–Jestice 2010, 1098).

Havaitsin, että työntekijöiden huomiointi, motivointi, sitouttaminen ja osallistaminen ovat hajautettujen tiimien esimiesten erityishaasteita (Kokko ym.

2003, 279). Myös tietoperustassa hajautettujen tiimien haasteiksi mainittiin, motivoituminen ja motivaation säilyttäminen sekä sitoutumisen ja luottamuksen luominen (Huang ym. 2010, 1098). Saaren tutkimuksessa kävi ilmi, että hajautetun tiimin esimiehen on vaikeaa sitouttaa tiimin jäseniä verrattuna perinteisen tiimin esimieheen, koska hän ei ole läsnä (Saari 2006, 35–36).

Havaitsin lisäksi, että läsnäolon ilmaiseminen on vaikeampaa puhelimessa kuin kasvokkain (Sivunen 2007, 90). Tietoperusta tukee havaintoani. Siinä todetaan, että haasteita asettaa myös sen, että tiimin jäsenten täytyy opetella ilmaisemaan omia ajatuksiaan ilman kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen mahdollistamia viestintäkeinoja (Peltonen 2007, 52). Tutkimuksessani kävi ilmi, että tiimin esimiehet rohkaisevat tiimin jäseniä tutustumaan toisiinsa ja pyrkivät luomaan sekä säilyttämään tiimin jäsenten samaistumisen tiimiinsä. Tämä on esimiehelle hyvin haasteellista, koska suhteita on rakennettava sähköisten yhteistyö- ja kommunikaatiovälineiden välityksellä. (Koivisto–Vartiainen 2008, 38.) Myös tietoperusta tukee tätä havaintoa. Peltonen toteaa, että yhteistyötaidot ovat vaativampia virtuaalisessa ympäristössä (Peltonen 2007, 52).

Havaitsin myös, että sosiaalisen identiteetin muodostuminen hajautetuissa tiimeissä näyttää olevan erityisen haasteellista. Hajautetun tiimin vetäjän on korostettava ryhmän olemassaoloa sekä rohkaistava sen jäseniä kommunikimaan ja työskentelemään yhdessä (Koivisto–Vartiainen 2008, 40). Tässäkin asiassa tietoperustasta löytyy havaintojani tukevaa tietoa. Tietoperustassa todetaan, että hajautetussa tiimissä useimmat joutuvat työskentelemään näkemättä toisia tiimin jäseniä. Tiimiläiset ovat myös katkonaisen informaation varassa. Heitä vaivaa jatkuva yksinäisyyden tunne, joka johtaa helposti hylätyksi tulemisen tunteeseen. (Grönroos 2006, 175.) Näkisin, että yksinäisyyden tunteella ja hylätyksi tulemisen tunteella on heikentävä vaikutus myös sosiaalisen identiteetin muodostumiseen.

#### **5.2.4 Viestintä hajautetuissa tiimeissä**

Tutkimuksessani ilmeni, että tiimin sisäisen viestinnän ei tule keskittyä pelkästään työasioihin, vaan sen tulee ainakin ajoittain olla epävirallista (Koivisto–Vartiainen 2008, 37; Hambley ym. 2007, 57; Virolainen 2010, 184). Spon-

taania viestintää ja arkipäiväistä keskustelua on hajautetuissa työyhteisöissä vähän (Virolainen 2010, 138). Tietoperustasta ei löytynyt epäviralliseen ja spontaaniin viestintään liittyviä asioita. Tekemistäni havainnoista kävi selkeästi ilmi epävirallisen viestinnän tärkeys. Tietoperustasta ei löytynyt myöskään tietoa tiimin vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan rakentamisesta. Havaitsin tutkimuksessani, että tiimin esimies vaikuttaa tiimin vuorovaikutukseen parhaiten rakentamalla yhtenäisen tiimin (Hambley ym. 2007, 47). Lisäksi esimiehellä on suuri vastuu tiimin yhteistoiminnan rakentamisessa (Virolainen 2010, 211). Tiimin jäsenten tehokas viestintä parantaa lisäksi tiimin sisäistä luottamusta (Khungan 2011, 195). Nämä tekijät olivat kuitenkin tärkeä osa tekemissäni havainnoissa. Myös viestinnän merkitys tiimin yhteishengen ja vuorovaikutuksen rakentamisessa sekä sisäisen luottamuksen rakentamisessa ovat tulevaisuuden tutkimusaiheita hajautettujen tiimien viestinnän tutkimuksessa.

Havaitsin tutkimuksessani, että hajautettu asioiden käsittely, projektitoiminta ja päätöksenteko vaativat onnistuakseen yhtäläisesti ymmärretyt ja noudatettut toimintamallit (Kokko ym. 2003, 275) sekä selkeät viestintäsäännöt (Verborg–Bosch–Sijtsma–Vartiainen 2013, 74). Viestintä on elintärkeää etäältä johdettaessa (Bergum 2009, 125). Tietoperustassa todetaan, että viestinnän kannalta on havaittu tärkeäksi, että viestit ovat selkeitä ja viestintäkanavat vakiintuneita. (Kauppinen–Nummi–Savola 2005, 12). Tietoperustassa todetaan myös, että yksi syy siihen, miksi tieto ei kulje tiimeissä on se, ettei viestintää mielletä johtamisen keskeiseksi sisällöksi vaan tiedon oletetaan kulkevan ikään kuin itsestään (Salminen 2001, 63). Tutkimuksessani selvisi, että tiimin vuorovaikutus on vahvasti tiimin vetäjän varassa. Tietoperustassa todetaan, että vuorovaikutus tulisi ymmärtää johtajuuden piirteenä (Connaughton–Shuffler–Goodwin 2011, 521). Tiedon liikkuminen on haasteellista hajautetuissa tiimeissä. Monessa organisaatiossa tietoa liikkuu vähän, jolloin syntyy uutistyhjiöitä (Åberg 2006, 111). Havaintojeni mukaan hajautetun tiimin esimiehen yhteydenpidon aktiivisuudella on merkitystä koko tiimin vuorovaikutukseen (Sivunen 2007, 109). Tietoperustasta ilmenee, että esimiehet toimivat linkkinä oman yksikön ja koko muun työyhteisön välissä. Esimiehen tiedotusvastuu on yleisten tietojen tuomisessa omaan yksikköön ja oman yksikön asioiden vieminen ylöspäin. (Åberg 2006, 112.) Voidaan ajatella, että



esimies omalla esimerkillään tiimin ulkoisessa viestinnässä edistäisi myös tiimin sisäistä viestintää.

Tutkimuksista ilmeni, että sosiaalisen identiteetin muodostuminen hajaute-  
tuissa tiimeissä on haasteellista. Esimiehen tulee korostaa ryhmän olemas-  
saoloa ja rohkaista tiimin jäseniä kommunikoimaan ja työskentelemään yh-  
dessä (Koivisto–Vartiainen 2008, 40; Sivunen 2007, 185). Tietoperustassa  
todetaan, että tiimin menestymisen edellytys on informaation mahdollisim-  
man vapaa virtaus kaikkien organisaation osien välillä (Salminen 2001, 70).  
Informaation vapaa virtaus edellyttää kommunikointia ja yhteistyötä.

### **5.2.5 Viestintävälineet hajautetuissa tiimeissä**

Tutkimuksessani kävi ilmi, että yrityksen tulee tarjota hajautetulle työskente-  
lylle riittävät, toimivat ja helposti käytettävät kommunikaatio- ja yhteistyöväli-  
neet. Hajautetun tiimin esimiehen ja jäsenien tulee oppia käyttämään näitä  
viestintävälineitä tehokkaasti. Tiimeissä on osattava valita kuhunkin tilantee-  
seen parhaiten sopivat kommunikaatiovälineet ja tunnettava niiden erilaiset  
käyttömahdollisuudet. (Kokko ym. 2003, 275–278. ) Tiimin esimies on se  
henkilö, jonka tulee osoittaa erilaisia kanavia tiimin viestintään (Hambley ym.  
2007, 47). Tietoperustassa todettiin, että virtuaalitiimien esimiesten tulee tun-  
nistaa ja asettaa tiimin jäsenten saataville tiimin tehtävään tai prosessiin par-  
haiten sopivat viestintävälineet (Walvoord ym. 2008, 1886). Lisäksi esimies-  
ten tulisi seurata kommunikoinnin määrää yleensä ja tiettyjen tekniikoiden  
osalta. Kyseinen tieto mahdollistaa virtuaalitiimien esimiesten paremman yh-  
teydenpidon tiiminsä jäsenten kanssa. Samalla se ilmaisee muutoksista tai  
tulevista lisäyksistä tiimin viestintäkanavien valikoimassa. (Walvoord ym.  
2008, 1886–1887.) Ei siis riitä, että tarjotaan kommunikaatiovälineitä ja opas-  
tetaan niiden käyttöä, kuten tutkimuksessani olin havainnut, vaan niiden käyt-  
töä pitää myös seurata.

Tietoperustassa ei käyty läpi niitä tekijöitä joiden perusteella tietyt viestintävä-  
lineet valitaan käyttöön. Tutkimuksestani löytyi useita eri havaintoja viestintä-  
välineiden valinnan kriteereistä. Kirjallisuuskatsaukseni lähdeaineistossa oli  
käsitelty runsaasti tiimien käyttämiä viestintävälineitä. Tietoperustasta ei löy-  
tynyt yhtä kattavaa aiheen käsittelyä. Tietoperusta keskittyi lähinnä sähkö-

postiviestinnän hyviin ja huonoihin puoliin. Tiimin yhteistyökalut, joiden avulla hajautettu tiimi voi jakaa dokumentteja, käydä reaaliaikaista keskustelua ja seurata projektin etenemistä (Hambley ym. 2007, 50–55) löytyivät sekä omista havainnoistani että tietoperustasta. Tietoperustassa todetaan, että olemassa paljon erilaisia kehittyneitä tekniikoita, jotka ovat tarkoituksenmukaisia erityisesti tiedon vaihtamiseen (Walvoord ym. 2008, 1886). Tietoperustassa tietovarastot ja verkot nähtiin myös haasteellisiksi. Osa tiedosta on sellaista, että sen on oltava paikallaan, mutta tietoa tarvitsevan on päästävä siihen käsiiksi. Tällöin käytetään hajautettuja tietokantoja, joihin on pääsy suoraan verkon kautta. (Åberg 2006, 112.) Tietoperustassa todettiin myös että se, miten johtaminen onnistuu eri kommunikaatiovälineillä, on saanut tähän asti suhteellisen vähän huomiota kirjallisuudessa (Hambley ym. 2007, 41). Omat havaintoni tukevat tätä väittämää. Tutkimassani lähdeaineistossa viestintävälineitä oli kyllä kuvattu monipuolisesti, mutta johtamisen onnistumista niiden välityksellä ei käsitelty lainkaan.

Tutkimuksessani kävi ilmi, että *olemassa olevaa teknologiaa ei hyödynnetä viestinnässä riittävästi* (Virolainen 2010, 277). Verkossa (internetissä) on suuri potentiaali, mutta sitä ei käytetä käytännössä. Tietoisuus uuden sukupolven teknologiasta on korkea, mutta niiden soveltaminen on puuskittaista. Informaattikot suosivat vieläkin kasvokkaista vuorovaikutusta. (Lee-Kelley–Sankey 2008, 61.) Tietoperustassa arvellaan, että nuoremmat tietokone ja internet -sukupolvet eivät ole niin estoisia kuin vanhemmat sukupolvet, kommunikoidessaan sähköisillä viestimillä. Tämä voi tarkoittaa sitä, että nuorempien sukupolvien tulevat hajautettujen tiimien esimiehet ovat tehokkaampia hajautettujen tiimien johtajia kuin nykypäivän esimiehet. (Zander–Mockaitis–Butler 2012, 601.) Havaitsin, että hajautettujen tiimien käytössä oleva viestintäteknologia ei mahdollista kovin hyvin kaikkia kasvokkain tapahtuvan työskentelyn sisältämiä viestinnän tapoja, kuten piirtämistä, elehtimistä tai osoittamista (Sivunen 2007, 165). Myös tietoperustassa todettiin, että monet vihjeet, kuten kehonkieli ja äänenpainot, hukkuvat teknologiavälitteisessä ympäristössä. Esimiehen on oltava ”läsnä” myös hajautetussa ympäristössä. (Walvoord ym. 2008, 1887.)

Havaitsin tutkimuksessani, että *todellinen viestintäteknologian käyttö laahaa perässä tekniseen kehitykseen nähden*. Pitäisi tehdä enemmän rohkaistak-

seen ihmisiä luottamaan uusien tekniikoiden soveltuvuuteen ja luotettavuuteen. Kyseinen asia oli tutkimukseni keskeisimpiä havaintoja viestintävälineiden osalta. Tietoperustassa asiaa ei ollut käsitelty. Tutkimuksessani kävi ilmi, että yleiset teknologian käytön ja käyttöönoton ongelmat liittyvät siihen, että toisia välineitä käytetään liikaa ja toisia välineitä ei käytetä juuri lainkaan tai niitä ei osata käyttää. (Lee-Kelley–Sankey 2008, 61.) Tietoperustassa todetaan, että viestinnän määrä saattaa kasvaa liian suureksi (Aula 2008, 162).

### **5.3 Tulosten luotettavuusarviointi ja hyödyntäminen**

Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa, että tutkija noudattaa eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkija osoittaa tehdyllä tutkimuksellaan niin tutkimusmenetelmien, tiedonhankinnan kuin tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa. Tutkimustulosten tulee myös täyttää tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset. (Vilkkä 2007, 30.) Tutkimusetiikan ja hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen ei kuulu pelkästään tieteelliseen tutkimukseen, vaan ylittää kaikkien tutkimusten, kartoitusten ja selvitysten tekemiseen. Näin tutkimustuloksiin saadaan uskottavuutta yhteiskunnan silmissä. (Vilkkä 2007, 40.) Olen pyrkinyt omassa työssäni noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä sekä tutkimusetiikkaa.

Kanasen mukaan laadullista tutkimusta ei voi jättää luotettavuusarvioinnin ulkopuolelle. Tutkimuksen laatua pitää pystyä arvioimaan ja arviointi edellyttää kriteerejä. Laadunvarmistuskeinoihin pitää tarttua meneillään olevien työprosessien kautta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita eli sitä mitä pitääkin tutkia. Se pitää sisällään kuvausten, johtopäätösten, selitysten ja tulkintojen luotettavuuden ja paikkansapitävyyden. (Kananen 2008, 123–127.) Tuomen ja Sarajärven mukaan reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta (Tuomi–Sarajärvi 2004, 133). Flick lisää kolmanneksi laadullisen tutkimuksen kriteeriksi objektiivisuuden (Flick 2006, 375). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus ei ole ilmaistavissa jonkin objektiivisen ja määrällisen mittarin mukaisina arvoina (Puusa–Juuti 2011, 153). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa laatu joudutaan varmistamaan tutkimusprosessin aikana tehdyillä oikeilla valinnoilla (Kananen 2008, 123).

Puusan ja Juutin mukaan validiteetti laadullisessa tutkimuksessa tarkoittaa esimerkiksi sitä kuinka ehyt tutkimuksen kohteeksi määritelty ilmiö on. Sisäisen validiteetin vaatimusten huomioonottaminen laadullisessa tutkimuksessa merkitsee tutkimuksen päättelyketjujen läpivalaisua (Puusa–Juuti 2011, 155). Kananen toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti voidaan ymmärtää tulkinnan samanlaisuutena tulkitsijasta toiseen (Kananen 2008, 124). Reliabiliteettiä lisää kahden mittauksen tuottaman samanlainen tulos. Reliabiliteutta voidaan lisätä siten, että tutkittaessa samaa kohdetta saadaan kahdella tutkimuskerralla sama tulos. (Puusa–Juuti 2011, 156).

Johtamisen tutkimuskentässä käytetään runsaasti laadullista tutkimusotetta ja on muodostunut hyviä käytäntöjä kuvata tutkimuksen refleksiivisyyttä ja luotettavuutta. Puusa ja Juuti toteavat, että laadullista tutkimusotetta käyttävät tutkijat ratkaisevat oman työnsä kysymysten kautta tutkimuksensa luotettavuutta tuomalla esiin argumentoinnin keinoin tekemiensä valintojen perustelut. Tutkijan tukee perustella miten hän on päätenyt tulkintoihinsa siten kuin hän se raportissa esittää. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa on oleellista käytettyjen metodien kuvaus ja jäljitettävyyys. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä vakuuttamaan kaikkia tutkimuksen tuloksina esitetyillä johtopäätöksillä. Tärkeintä on tiedon perusteltavuus ja perustelujen tarkistettavuus. Samasta aineistosta voidaan saada näkökulman valinnasta riippuen useita perusteltuja tulkintoja. Tutkijan tehtävänä on perustella miksi juuri hänen esittämänsä tulkinta on tärkeä ja oleellinen. Kriittisyys on keskeinen osa tieteellisen tutkimuksen ihanteita. Tutkijan tulee tarkastella kriittisesti käyttämänsä kirjallisuutta, valitsemiaan menetelmiä sekä aiempia että omasta tutkimuksesta esiin nousevia tutkimustuloksia. (Puusa–Juuti 2011, 156–158.)

Perinteinen luotettavuuden arviointi perustuu realistiseen luotettavuuskäsitykseen, eli ajatukseen siitä kuinka pätevästi tutkimus onnistuu kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen näkökulmasta on hankalaa se, että käsityksille ei ole löydettävissä yhtä oikeaa tulkintaa. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on kyse enemminkin käytetyn aineiston ja siitä tehtyjen havaintojen ja tulkintojen perusteellista kuvaamisesta sekä esitettyjen tulkin-

tojen johtopäätösten istuvuudesta kyseiseen kuvaukseen. (Puusa–Juuti 2011, 168–170).

Eskolan ja Suorannan mukaan analyysin arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä. (Eskola–Suoranta 2005, 215–216). Kanasen mukaan tutkimustulosten pysyvyys eli toistettavuus tarkoittaa sitä, että jos tutkimus toistetaan, saadaan sama tulokset. Tapauksen toisto ei kuitenkaan voi tuottaa yhteneväisiä tutkimustuloksia. Toistettavuutta voidaan varmistaa hyvällä dokumentaatiolla, jolloin ulkopuoliset arvioijat voivat tarkistaa ratkaisujen virheettömyyden. (Kananen 2008, 126.) Puusa Juuti toteavat, että kaksi tutkijaa ei koskaan päätyisi täsmälleen samoihin lopputuloksiin, vaikka heillä olisi käytettävissään sama laadullinen aineisto. Kaikki ihmiset eivät havaitse asioita samalla tavalla, saatikka tulkitse niitä samoin. Tutkimuksen lopuksi onkin tärkeää miettiä, vastaako tutkimus sille asetettuihin kysymyksiin. (Puusa–Juuti 2011, 124).

Tutkimuksen laadukkaan lopputuloksen saavuttamiseksi laadin mahdollisimman tarkat valintakriteerit lähdeaineiston hakua varten. Pyrkimyksenäni oli toteuttaa tiedonhaku mahdollisimman yhteneväisesti systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tiedonhaun kanssa. Päätin hyväksyä mukaan kirjallisuuskatsaukseeni vain tieteelliset artikkelit ja väitöstutkimukset. Halusin lähteideni olevan mahdollisimman tuoreita, joten hyväksyin lähdeaineistokseni vain alle 10 vuotta vanhoja tutkimuksia. Toimin näin, koska halusin tällä tavoin tukea tutkimukseni laadukasta lopputulosta.

Aineiston haun mahdollisimman hyvään toistettavuuteen pyrin dokumentoimalla tiedonhaun mahdollisimman tarkasti. Kirjasin Excel –taulukkoon käyttämäni hakusanayhdistelmät sekä kaikki muut mahdolliset käyttämäni rajoitukset. Taulukko tiedonhaun tuloksista löytyy työn liitteenä 1. Tekemäni dokumentoinnin perusteella aineistohaun voi toteuttaa samalla tavalla uudelleen.

Aineiston riittävyyden yhtenä arviointiperusteena käytetään yleisesti saturaation käsitettä. Etsin lähdemateriaalia useista sähköisistä tietokannoista. Sain yli 2000 hakutulosta hakusanayhdistelmilläni. Mielestäni saavutin riittävän aineiston määrän, koska tutkimuksissa alkoi esiintyä samankaltaisia asioita.

Aineiston kattavuuteen pyrin etsimällä tutkimusmateriaalia mahdollisimman monesta lähteestä. Etsin materiaalia viidestä kirjaston sähköisestä tietokannasta sekä Google Scholarista. Etsin aineistoa sekä suomen- että englannin kielellä. Lähdemateriaalini koostuu useassa eri maassa tehdyistä tutkimuksista.

#### **5.4 Tutkimusten rajoitukset ja jatkotutkimustarpeet**

Analyysissä käytettyjen tutkimusten rajoitukset liittyvät lähinnä aineiston merkittävyyteen. Kotimaisten tutkimusten osalta tutkimusten laadun arvioiminen on helpompaa kuin ulkomailla tehtyjen tutkimusten. Ajankohdan suhteen rajoitukset koskevat lähinnä vanhimpia tutkimuksia. Liian vanhaa tutkimusaineistoa voidaan pitää vanhentuneena. Vanhin tutkimuksessa käytetty artikkeli on 10 vuotta vanha. Alueellisen sijoittumisen suhteen tutkimusten rajoituksia voi aiheuttaa se, että tutkimukset eivät ole hajautuneet maantieteellisesti riittävästi. Tutkimusaineistoni pitää sisällään vain Eurooppalaisia ja Amerikkalaisia tutkimuksia. Käsitellyn aineiston riittävyyden suhteen analyysissä käytetyssä aineistossa ei ole rajoituksia. Aineiston määrä on riittävän suuri laadulliseen tutkimukseen. Saturaation saavutettua aineistosta ei enää löydy merkittäviä uusia tuloksia. Tulevissa vastaavatyypisissä tutkimuksissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota tutkimusten laadun arviointiin. Lisäksi tutkimusaineistoksi voitaisiin kelpuuttaa vain tuoreita tutkimuksia maantieteellisesti laajemmalta alueelta.

Alasuutarin mukaan tutkimuksista saadut vastaukset joihinkin kysymyksiin herättävät yleensä uusia kysymyksiä ja teoreettisia ongelmanasetteluja (Alasuutari 2007, 278). Tietoperustasta, tutkimusaineistosta ja johtopäätöksistä löytyi joitakin aihealueita hajautetun tiimin johtamisesta ja viestinnästä, joista mielestäni tarvittaisiin tulevaisuudessa tutkimustietoa. Aiheita, joista tarvittaisiin tutkimustietoa johtamisen osalta, ovat mm. uusien johtamistapojen löytäminen hajautetuissa tiimeissä, hajautuneisuuden vaikutuksen merkitys esimiestyöskentelyyn ja hajautettujen tiimien onnistumisen syyt. Viestinnään ja vuorovaikutukseen liittyviä aihealueita, joista tarvittaisiin jatkotutkimusta, ovat mm. se miten johtaminen onnistuu eri kommunikaatiovälineillä sekä miten johtaminen vaikuttaa tiimin vuorovaikutukseen ja suorituskyykyyn. Eräs tulevaisuuden tutkimusaihe voisi olla epävirallisen viestinnän merkitys

hajautetuissa tiimeissä. Tulevaisuudessa voisi lisäksi selvittää johtuvatko hajautettujen tiimien kohtaamat ongelmat vain siitä, että toimintamalli oli uusi. Kun hajautettuja tiimejä on käytetty organisaatioissa pidemmän aikaa, voitaisiin tehdä seurantatutkimusta siitä, ovatko ongelmat pysyneet ennallaan, vai onko kohdattuihin ongelmiin löydetty ratkaisuja.

.

## LÄHTEET

- Alasuurari, P 2007. Laadullinen tutkimus. Vaajakoski. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Antonakis, J – Atwater, L 2002. Leader distance: a review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*. 13/2002.
- Aula, P (toim.) 2008. Kivi vai katedraali – Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Avolio, B.J – Walumbwa, F.O – Weber, T.J 2009. Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *The Annual Review of Psychology* 60/2009. Osoitteessa: <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621> 29.6.2012.
- Bergum, S 2009. Management of teleworkers – managerial communication at a distance. Väitöstutkimus. Turun kauppakorkeakoulu Sarja/Series A-10:2009. Uniprint Turku.
- Borrego, M – Douglas, E – Amelink C.T 2009. Quantitative, Qualitative and Mixed Research Methods on Engineering Education. *Journal of Engineering Education*, January. Osoitteessa: <http://www.engr.vt.edu/pdf%20files/Mixed%20Research%20Methods.pdf> 24.6.2012.
- Connaughton, S – Shuffler, M – Goodwin, G.F 2011. Leading distributed teams: The communicative Constitution of Leadersip. *Military Psychology* 23/2011.
- Creswell, J.W 2009. Research design – Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. Third edition. USA: SAGE Publications Inc.
- Cronin, P – Ryan, F – Coughlan, M 2008. Undertaking a literature review: a step by step approach. *British Journal of Nursing* 2008, Vol 17, No 1.
- DeChurch, L.A – Hiller, N.J – Murase, T – Doty, D – Salas, E 2010. Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. *The Leadership Quarterly* 21/2010.
- Eskola, J – Suoranta, J 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Flick, U 2006. An introduction to qualitative research. Oxford: SAGE Publications Ltd.
- Grönfors, M 2011. Laadullisen tutkimuksen kenttätömenetelmät. Osoitteessa [http://vilkk.fi/books/Laadullisen\\_tutkimuksen.pdf](http://vilkk.fi/books/Laadullisen_tutkimuksen.pdf). 14.4.2013.



- Grönroos, M. G 2006. Mahdollisuuden aika – kohti virtuaalista organisaatiota. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Haapamäki, J – Halonen, M – Simanainen, K – Vartiainen, M – Nieminen, M – Virtaharju, J 2010. Kohti monipaikkaista virastoa - Opas hajautuneisuuden vaatimiin muutoksiin. Osoitteessa <http://www.vmwork.net/material/movi/index.html>. 22.7.2012.
- Hakonen, M – Vartiainen, M – Kokko, N 2004. Luottamuksen synty hajautetuissa työryhmissä. Psykologia 2/2004.
- Hambley, L.A – O’Neill, T.A – Kline, T.J.B 2007. Virtual team leadership: Perspectives from the field. International Journal of e-Collaboration January/March 2007.
- Honkala, P – Kortetjärvi-Nurmi, S – Rosenström, A – Siira-Jokinen, S 2010. Linkki – Työyhteisön viestintä. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Hunsaker, P.L – Hunsaker, J.S 2008. Virtual teams: a leader`s guide. Team Performance Management Vol 14 No. ½ 2008.
- Hyppänen, R 2012. Etäjohtamisen ja monipaikkaisen työskentelyn haasteita. Työn tuuli 1/2012.
- Janhonen, M 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Osoitteessa [http://www.ttl.fi/fi/tyo\\_ja\\_ihminen/Documents/TR39\\_Tiedon\\_jakaminen\\_tiimityossa\\_www.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/TR39_Tiedon_jakaminen_tiimityossa_www.pdf) 20.8.2013.
- Juholin, E 2008. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva. WS Bookwell Oy.
- Juuti, P 2006 A. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P (toim.) 2006B. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Juuti, P – Virtanen, P 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kaloinen, M-L – Suntinen, R – Vallisaari, M 2003. Viesti ja vaikuta. Helsinki. WSOY.
- Kananen, J 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopistopaino Oy.
- Kauppinen, A – Nummi, J – Savola, T 2005. Kirjoittamisen ja puhumisen käsikirja - Tekniikan viestintä. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Kerber, K.W – Buono, A.F 2004. Leadership challenges in global virtual teams: Lessons from the field. SAM Advanced Management Journal Autumn 2004.

- Khungar, A 2011. Influence of trust on the success of virtual teams: A Delphi study. University of Phoenix.
- Koivisto, S – Vartiainen, M 2008. Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa? Laadullinen tutkimus virtuaalitiimien vetäjien rooleista. *Psykologia* 1/08.
- Konradt, U – Hoch, J.E 2007. A work roles and leadership functions of managers in virtual teams. *International Journal of e-Collaboration*. Volume 3, Issue 2.
- Kokko, N – Vartiainen, M 2006. Hajautetun työskentelyn vaatimukset ja hyvinvointitekijät. Teknillisen korkeakoulu. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Raportti 2006/2. Osoitteessa <http://lib.tkk.fi/Reports/2006/isbn9512281325.pdf>. 9.6.2012.
- Kokko, N – Vartiainen, M – Hakonen, M 2003. Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatus* 4/2003.
- Lahti, L 2008. Monikulttuurinen johtaminen. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lee, M.R 2009. E-ethical leadership for virtual project teams. *International Journal of Project Management* 27/2009.
- Lee-Kelley, L – Sankey, T 2008. Global virtual teams for value creation and project success: A case study. *International Journal of Project Management*. 26/2008.
- Lehto, A-M – Sutela, H 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977 – 2008. Helsinki. Multiprint. Osoitteessa [http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn\\_978-952-467-930-5.pdf](http://www.stat.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf). 20.8.2013.
- Levi, D – Slem, C 1995. Team work in research and development organizations: The characteristics of successful teams. *International Journal of Industrial ergonomics* 16/1995.
- Lipasti, I. 2007. Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lipnack, J – Stamps, J 2000. Virtual teams – People working across boundaries with technology. 2<sup>nd</sup> edition. Printed in the United States of America. Published by John Wiley & Sons.
- Lämsä, A-M – Hautala T 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Malhotra, A – Majchrzak, A – Rosen, B 2007. Leading Virtual Teams. *Academy on Management Perspectives*. February 2007.

- Malmivaara, A 2008. Järjestelmällinen kirjallisuuskatsaus vaikuttavuudesta – Apuväline terveyden- ja sosiaalihuollon ammattilaisille, tutkijoille ja päättäjille. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 45/2008.
- Metsämuuronen, J 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Nummelin, T 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. Juva: WS Bookwell Oy.
- Nurmi, R 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Tammer-Paino.
- Peltonen, T 2007. Johtaminen ja organisointi – Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Puro, J-P 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki. WS Bookwell Oy.
- Puusa, A – Juuti, P toim. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa. Hansaprint.
- Pyöriä, P 2005. Hajautetun työn haasteet – esimerkkinä IT-ala. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2005.
- Randolph, J.J 2009. A guide to writing the dissertation literature review. Practical Assessment, Research & Evaluation Vol 14, No 13.
- Saaranen-Kauppinen, A – Puusniekka, A 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV – Kvalitatiivisten menetelmien verkkopöytäkirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. Ensimmäinen vedos. Tampereen yliopisto. Osoitteessa [http://www.fsd.uta.fi/julkaisut/motv\\_pdf/KvaliMOTV.pdf](http://www.fsd.uta.fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf). 14.4.2012.
- Saari, V 2006. Virtuaalitiimin merkitys jäsenen näkökulmasta: empiirinen tutkimus uuden työskentelymuodon vastaanotosta. Hallinnon tutkimus 1/2006.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4. Osoitteessa [http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-349-3.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf). 24.7.2012.
- Salminen, J 2001. Johtamisviestintä – Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sarker, S – Ahuja, M – Sarker, S – Kirkeby, S 2011. The role of communication and trust in global virtual teams: A social network perspective.

tive. Journal on Management Information Systems. Summer 2011, Vol 28, No. 1.

Seeck, H 2008. Johtamisopit Suomessa. Tampere: Esa Print Oy.

Sivunen, A 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.

Tuomi, J 2007. Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuomi, J – Sarajärvi, A 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ulrich, D 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Van Pelt, S 2009. The complexities of leading virtual teams: A Phenomenological study. University of Phoenix.

Vartiainen, M – Kokko, N – Hakonen, M 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä.

Vartiainen, M – Lönnblad, J – Balk, A – Jalonen, K 2005. Mobiilin työn haasteet. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus Nro 269. Osoitteessa [http://tyonhakukeskus.fi/mol/fi/99\\_pdf/fi/06\\_tyoministerio/06\\_julkaisut/06\\_tutkimus/tpt269.pdf](http://tyonhakukeskus.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tpt269.pdf). 9.6.2012.

Verburg, R. M – Bosch-Sijtsema, P – Vartiainen, M 2013. Getting it done: Critical success factors for project managers in virtual work settings. International Journal of Project Management 31/2013.

Vilkka H 2007. Tutki ja kehitä. Gummerus Kirjapaino Oy Vaajakoski.

Virolainen, H 2010. ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöstutkimus. Turun kauppakorkeakoulu Sarja A-8:2010. Osoitteessa [http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae8\\_2010.pdf](http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae8_2010.pdf). 9.10.2011.

Väisänen, T 2007. Moniammatillinen tiimityö ja johtaminen. Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos. Pro Gradu tutkielma. Osoitteessa <http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu02363.pdf>. 20.7.2013.

Walvoord, A.A.G - Redden, E.R – Elliot, L.R – Coover, M.D 2008. Empowering followers in virtual teams: Guiding principles from theory and practice. Computers in Human Behavior 24/2008.

West, M.A 2004. Effective teamwork – Practical lessons from organizational research. Second edition. Cornwall: MPG Books Ltd.

- Zaccaro, S. J. 2003. E-leadership and the Challenge of leading e-teams: Minimizing the Bad and maximizing the good. *Organizational Dynamics*. Vol. 31 No. 4, 2003.
- Zander, L – Mockaitis, A.I – Butler, C.L 2012. Leading global teams. *Journal of world business* 47/2012.
- Åberg, L 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Päivämäärä	Aineistotyyppi	Aikaraja	Hakusanat		Haku- tulokset kpl	Muita rajauksia	Mukaan päässeet kpl
<b>ARTO</b>							
9.3.2013	elektroninen	10 vuotta	virtuaalitiimi (as)	johtaja (sh)	rooli (sh)		
9.3.2013	painettu	10 vuotta	virtuaalitiimi (as)	johtaja (sh)	rooli (sh)		
9.3.2013	elektroninen	10 vuotta	hajautettu organisaatio (sh)	johtaja (sh)	rooli (sh)		
9.3.2013	painettu	10 vuotta	hajautettu organisaatio (sh)	johtaja (sh)	rooli (sh)		
9.3.2013	elektroninen	vuodesta 2000	virtuaalioorganisaatio (sh)				1
9.3.2013	elektroninen	vuodesta 2000	hajautettu organisaatio (sh)				
<b>EBSCO</b>							
10.3.2013	elektroninen	10 vuotta	virtual teams (as)	Leader (sh)	role (sh)	academic journal	3
10.3.2013	elektroninen	10 vuotta	virtual teams (sh)	Leadership (sh)	style (sh)	academic journal	8
10.3.2013	elektroninen	10 vuotta	virtual teams (sh)	Management (sh)	style (sh)	academic journal	0
10.3.2013	elektroninen	10 vuotta	global teams (sh)	Management (sh)	style (sh)	academic journal	0
10.3.2013	elektroninen	10 vuotta	virtual organisations (sh)	Management (sh)	style (sh)	academic journal	0
10.3.2013	elektroninen	10 vuotta	"dispersed work" (sh)			academic journal	0
10.3.2013	elektroninen	10 vuotta	"distributed teams" (sh)	Leadership (sh)		academic journal	0
10.3.2013	elektroninen	10 vuotta	leadership styles (sh)	virtual teams (sh)		academic journal	1
<b>Elsevier</b>							
10.3.2013	elektroninen	10 vuotta	"Virtual teams" (sh)	"leadership styles" (sh)			4
10.3.2013	elektroninen	10 vuotta	"Virtual teams" (sh)	"leaders roles" (sh)			4
12.3.2013	elektroninen	10 vuotta	"Virtual organization" (sh)	"leaders roles" (sh)			0
14.3.2013	elektroninen	10 vuotta	"Virtual teams" (sh)	"management styles" (sh)			9
15.3.2013	elektroninen	10 vuotta	"dispersed teams" (sh)	"management styles" (sh)			0
15.3.2013	elektroninen	10 vuotta	"e-leadership" (sh)				
<b>Business suite</b>							
15.3.2013	elektroninen	10 vuotta	"virtual teams" (abstract)	"leadership styles" (abstract)			7
16.3.2013	elektroninen	10 vuotta	"virtual teams" (sh)	"leaders roles" (sh)			0
16.3.2013	elektroninen	10 vuotta	"virtual teams" (sh)	"e-leadership" (sh)			3
<b>Elsevier</b>							
14.4.2013	elektroninen	10 vuotta	virtual teams AND qualitative	manager	communication		0
<b>EBSCO</b>							
14.4.2013	elektroninen	10 vuotta	virtual teams	management	communication		0